



مركز البحوث

تدريب القيادات

مرجع فى الأنشطة

تأليف

إليزابيث كرسنوفر - لاري سميث

ترجمة

نورة بنت عبد الله الفايز - بهية بنت عبد الحميد أبو علي

راجع الترجمة

د . سالم بن سعيد القحطاني

ACTIVITIES

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

تدريب القيادات مرجع في الأنشطة

تأليف

إليزابيث كرسنوفر - لاري سميث

ترجمة

نورة بنت عبدالله الفايز - بهية بنت عبدالحميد أبو علي

راجع الترجمة

د. سالم بن سعيد القحطاني

١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م

بطاقة الفهرسة

③ معهد الإدارة العامة، ١٤٢٤هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كرستوفر، إليزابيث

تدريب القيادات: مرجع فى الأنشطة / إليزابيث كرسٲوفر، لارى سميٲ؛

ترجمة نورة بنت عبدالله الفايز، بهية بنت عبدالحميد أبو على - الرياض.

٤٠٠ ص ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك ٩٩٦٠-١٤-١٠٥-٥

١ - الروساء والمديرون - تدريب - السعودية

أ - سميٲ، لارى (م. مشارك) ب - الفايز، نورة بنت عبدالله (مترجم)

ج - أبو على، بهية بنت عبدالحميد (مترجم) د - العنوان

٢٣/٠٢٤٢

ديوى ٦٥٨.٣١٢٤

رقم الإيداع: ٢٣/٠٢٤٢

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-١٠٥-٥

هذه ترجمة لكتاب:

LEADERSHIP TRAINING
A Source book of Activities

ELIZABETH CHRISTOPHER
LARRY SMITH

Kogan Page ltd. London
Nichols Publishing Company
New Jersey
1993

المحتويات

الموضوع	الصفحة
قائمة الأنشطة.....	٧
مقدمة المترجمتين.....	٩
شكر.....	١١
المقدمة.....	١٣
الجزء الأول: مهارات القيادة.....	١٧
الفصل الأول - تولى قيادة التعلم التفاعلى.....	١٩
الفصل الثانى - الأدوار الفعالة وغير الفعالة فى التعلم التفاعلى.....	٣١
الفصل الثالث - التعامل مع العاطفة.....	٤٣
الفصل الرابع - توجيه أنشطة التعلم التفاعلى.....	٥٧
الفصل الخامس - تلخيص الأنشطة.....	٦٧
الفصل السادس - تصميم واختيار وتقويم أنشطة التعلم التجريبية.....	٧٥
الجزء الثانى: أنشطة تدريب القيادات.....	٩٩
الفصل السابع - أنشطة التهيئة والتمهيد.....	١٠١
الفصل الثامن - أنشطة إثارة الذهن لتعزيز الحل الإبداعى للمشكلات.....	١٣٣
الفصل التاسع - أنشطة القيادة الفتية (فعالة أيضاً للكبار).....	١٥٩
الفصل العاشر - أنشطة إبراز المنافسة والقوة.....	١٩٣

تابع - المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الحادى عشر - أنشطة التفاوض.....	٢٣١
الفصل الثانى عشر - أنشطة الاتصال بين الثقافات.....	٢٧٩
الفصل الثالث عشر - أنشطة إدارة النزاع.....	٣٢٩
الفصل الرابع عشر - أنشطة التدريب الإدارى.....	٣٦٣
المراجع.....	٣٩٥

قائمة الأنشطة

الفصل السابع: أنشطة التهيئة والتمهيد:

- (١) اختر أنت ١٠١ (٢) العصف الذهني ١٠٧ (٣) الإبهام للأعلى ١١١ (٤) أكون أو لا أكون ١١٥ (٥) الترجمة الفورية ١١٧ (٦) لعبة روجر ١١٩ (٧) إما... أو ١٢٣ (٨) المكانة الوظيفية ١٢٦ (٩) من هو القائد؟ ١٢٨.

الفصل الثامن: أنشطة إثارة الذهن لتعزيز الحل الإبداعي للمشاكل:

- (١٠) سيارتي تأبى أن تعمل ١٣٣ (١١) من (أ) إلى (ب) ١٣٥ (١٢) سفن من الأسطول ١٣٩ (١٣) كلب "هاري" ١٤٠ (١٤) بائعة الأحذية ١٤٣ (١٥) الأميرة والفلاح ١٤٦ (١٦) فكر في مكعب ١٤٨ (١٧) اختبار أخلاقي ١٥٢ (١٨) الإشاعة ١٥٤.

الفصل التاسع: أنشطة القيادة الفتية (فعالة أيضاً للكبار):

- (١٩) مشروع تبني بيضة ١٥٩ (٢٠) مشهد الجينات الوراثية ١٦٣ (٢١) الدوائر المتقاطعة ١٦٨ (٢٢) الهبوط إلى الأسفل ١٧٠ (٢٣) لائق أم بدين ١٧٥ (٢٤) المعلمون والمتعلمون ١٧٩ (٢٥) كن لطيفاً ١٨٣ (٢٦) دور ثانوى فى مسرحية ١٨٧ (٢٧) الهرم البشرى ١٩١.

الفصل العاشر: أنشطة إبراز المنافسة والقوة:

- (٢٨) قبعة أمسية رأس السنة الجديدة ١٩٣ (٢٩) بونسونباى ١٩٨ (٣٠) المزاد العلنى ٢٠٣ (٣١) جمع النقود ٢٠٨ (٣٢) نقود فى المنتصف ٢١٢ (٣٣) ورقة الجنيهاات الخمسة ٢١٤ (٣٤) امنحنى سعراً ٢١٧ (٣٥) الغرامة ٢٢١ (٣٦) كن نكياً ٢٢٢.

الفصل الحادى عشر: أنشطة التفاوض:

- (٣٧) لعبة الطريق ٢٢١ (٣٨) آلة تصوير المستندات ٢٣٧ (٣٩) هم ونحن ٢٤١

(٤٠) دايجيكون ٢٤٦ (٤١) علم مشاكل الشيخوخة ٢٥٣ (٤٢) الطائرات النموذجية
٢٦٢ (٤٣) اكسب أو اخسر ٢٦٦ (٤٤) من الذى يريد العمل؟ ٢٦٩ (٤٥) عقد
التوظيف ٢٧٥.

الفصل الثانى عشر: أنشطة الاتصال بين الثقافات:

(٤٦) أيها النادل هناك ذبابة فى حسائى ٢٨٠ (٤٧) أنا لا أصدق ٢٨١ (٤٨)
الالتقاء بالزوجة ٢٨٣ (٤٩) دبوس (بروش) الشركة ٢٨٥ (٥٠) مقر العمل العالمى ٢٨٧
(٥١) الشراب الممزوج ٢٩٢ (٥٢) صنع فى اليابان ٢٩٨ (٥٣) قانون المساواة ٣٠٢
(٥٤) المديرين المتحدثون ٣٠٤.

الفصل الثالث عشر: أنشطة إدارة الصراع (النزاع):

(٥٥) القلاع الجهنمية ٣٢٩ (٥٦ و ٥٧) كن حذراً يا صاحب العمل ٣٣٢ (٥٨)
الموظف غير المتعاون ٣٣٥ (٥٩) أمين المكتبة ٣٣٨ (٦٠) الذئب المنعزل ٣٤٠ (٦١)
يتوقف الأمر على الحالة ٣٤٥ (٦٢) العميل (الزبون) الصعب ٣٥٨ (٦٣) الغفلة
والتغاضى عنها ٣٦٠.

الفصل الرابع عشر: أنشطة التدريب الإدارى:

(٦٤) شركة أبلايد ميتلز ٣٦٣ (٦٥) الوقت المرن ٣٦٦ (٦٦) الغداء فى النادي
٣٦٩ (٦٧) البيانات القيمة ٣٧١ (٦٨) الزمان والمكان ٣٨٠ (٦٩) فضلاً كَفَّوا عن
الحديث الخادش للحياء فنحن نعمل ٣٨٢ (٧٠) رعاية الطفل ٣٨٧ (٧١) الانتقال إلى
موقع آخر ٣٩٠ (٧٢) من هناك؟ ٣٩٣.

مقدمة المترجمتين:

لما للقيادات الإدارية من دور بارز في دعم مسيرة التنمية، ولأن تدريب هذه القيادات يعد مطلباً أساسياً، وتأكيداً لأهمية دعم المواقف التدريبية بأنشطة عملية هادفة متفقة والاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة؛ فقد رأينا أن من المفيد ترجمة هذا الكتاب الذي يعد في مجمله دليلاً ومرجعاً قيماً للقادة والمدربين في أنشطة التدريب التي تتناول عدداً من المهارات الإدارية الأساسية التي يجب توافرها في القادة، خاصة أن الكتب العربية في هذا المجال تعد محدودة إن لم تكن معدومة.

ومع علمنا بوجود بعض الفقرات التي قد لا تكون ملائمة لثقافة مجتمعنا، إلا أن هذه الفقرات تعتبر قليلة جداً بالمقارنة بحجم الفائدة التي لمسناها بوصفنا أعضاء هيئة تدريب واضطررنا لوضعها كما هي؛ حرصاً على المحافظة على حقوق الناشرين. نأمل أن يكون في هذا الكتاب إضافة نافعة إن شاء الله للمكتبة العربية ورافداً جيداً للقادة والمدربين.

فريق الترجمة:

أ. بهية بنت عبدالحميد أبو علي أ. نورة بنت عبدالله الفايز

شكر:

نود أن نشكر الأشخاص والمنظمات التالية للعون الذي قدموه لنا - بشكل مباشر أو غير مباشر - لتأليف هذا الكتاب:

في أستراليا:

BW Neville و RS Hubbard اللذان تبَيَّنَا نشاط "القلاع الجهنمية" من لعبتهما "لبنات بناء البرج متعددة الأغراض والمراحل".

Eileen Quingley و Narelle Isaac اللذان من خلال فكريتهما الأصلية طورنا نشاط "قبة أمسية رأس السنة الجديدة".

في الولايات المتحدة الأمريكية:

مركز شرق - غرب، هونولولو، هاواي.

معهد العلوم الإدارية الياباني الأمريكي، هونولولو.

في اليابان:

معهد اللغة اليابانية، أوداوارا.

مقدمة:

يحتوى هذا الكتاب على موضوع متكامل، فهو يتحدث عن القيادة وعن قيادتك لمجموعات من الناس تتعلم عن القيادة.

يظهر القادة فى أشكال وأحجام عدة، وقد يكونون: قادة جيش، مصممى أزياء، مديرين، آباء أو أمهات، سياسيين، مدربي رياضة، وقد يكونون أشخاصاً مثلك ممن يتحمل مسئولية تعليم الغير.

وكما هو الحال فى جميع أنماط القيادة، فإن ضبطك للقاعة الدراسية يتكون من التأثير على الأشخاص لتحقيق أهدافك، وفى المقابل يتطلب من الذين تقودهم اكتساب مهارات جديدة ليصبحوا قادرين على تحمل مسئولية تحديد أهدافهم. وبصفة مستمرة تسعى أنت لإخراج نفسك من نطاق العمل عن طريق التفويض أكثر فأكثر إلى من تقودهم، حتى يستطيعوا الاعتماد على أنفسهم، وتتفرغ بدورك للبحث عن تحديات جديدة لمهاراتك الإدارية.

يحتوى هذا الكتاب على أنشطة متنوعة توضح كيف تؤثر فى الناس. وقد صمّم كل نشاط بطريقة توضح علاقة "السبب بالآثر" بين سلوك القائد، واستجابة التابعين، وإنجاز المهام. إن معظم قادة المستقبل بحاجة إلى تعلم آلية هذه العلاقة. لا شك فى أن بعض القادة الذين يسحرون الجماهير يولدون ولا يصنعون، وإذا لم تكن أنت واحداً منهم فلا تيأس، فكل شخص من الممكن أن يصبح قائداً كفئاً؛ وذلك باكتساب مجموعة من المهارات الأساسية ذات الصلة.

إن القول بأن القيادة يمكن أن تدرس كما تدرس المحاسبة أو لحم المعادن سائد فى إدارة المنظمات. وفى الدول المتقدمة والدول النامية حالياً يصل الموظفون إلى القيادة بطرق متخصصة ومحدودة نسبياً، فقد يبدوون محاسبين، أو مبرمجى حاسب آلى، أو ممرضين،

أو مشرفين اجتماعيين، أو محللي نظم، أو مدرّسين، أو باعة فنيين، أو أى شيء آخر، ويحسنون العمل فى مجالاتهم فتتم ترقيتهم إلى مستوى الإدارة التى تتضمن القيادة. عندئذ يتحتم عليهم أن يتزودوا بالعديد من مهارات التعامل مع الآخرين التى ربما لم يحتاجوا إليها من قبل أو حتى كانوا يتجنبونها سابقاً، كالتفويض وقض النزاعات وتقييم أداء الغير.

وإضافة إلى ذلك، فإنه يعمل حالياً - وفى القرية العالمية - الكثير من قادة المنظمات فى محيط متعدد الثقافات تعتبر اللغة الانجليزية فيه لغة دولية ولا بد لسلوك القائد من التكيف مع الكثير من الفروقات الثقافية.

لماذا هذا الكتاب ؟

لقد أعد هذا الكتاب لكل من يرغب فى استخدام أساليب التعلم التفاعلية (كالمناقشات الموجهة والخبرات المنظمة وتمثيل الأدوار والألعاب والمواقف التشبيهية) فى دورات تدريبية يكونون فيها مسؤولين رسمياً من تدريب القيادات فى مجموعات. ولا ينطبق ذلك فقط على المهنيين من مدرسين وأخصائيين اجتماعيين وقادة ناشئين وخبراء اتصال بين الثقافات ومستشارى تنمية الموارد البشرية ومهنيين فى مجال الصحة، بل ينطبق أيضاً على الأشخاص الذين لم يدربوا رسمياً لكنهم على الدرجة نفسها من الاحتراف مثل قادة المجتمعات. لقد كتب هذا الكتاب وفى ذهن كاتبه هذا التنوع الواسع لقادة المجموعات المحتملين. ونعتذر إذا كانت بعض الأقوال تحمل صراحة زائدة لبعض القراء.

ماذا يحوى هذا الكتاب ؟

هذا الكتاب عبارة عن تجميع لأنشطة مصممة أساساً لتوضيح أنواع السلوكيات التى يجب أن يتعلمها القادة بطرق مختلفة، كاستخدام القوة حسب الموقف وتحديد الأشخاص المناسبين للمهام المناسبة، وتحديد الأهداف وإنجازها.

تتدرج الأنشطة ابتداءً من عبارات بدء مناقشات موضوعية ضمن مجموعات صغيرة إلى التمرينات المتخصصة كلعب الأدوار فى مواقف تشبيهية للحياة الواقعية مما قد يحرك المشاركين لإبداء ردود فعل متحمسة إما موافقة أو معارضة.

كيف يستخدم الكتاب؟

مهنة التدريس مليئة بالتحذيرات الشديدة مما يسمى بمخاطر استخدام الألعاب والمواقف التشبيهية كإستراتيجيات تعلم؛ نظراً لما تسهم به من إثارة للانفعالات الشديدة لدى اللاعبين. حقاً إن الألعاب تثير الابتهاج والغضب كما يعرف أى فرد قد لعب لعبة السلالم والتعابين مع الأطفال أو راقب لعبة كرة القدم مع الكبار.

ولا ننكر أن المعلمين الذين يستخدمون الألعاب وتمثيل الأدوار والمواقف التشبيهية فى الصف يجازفون بالعواطف، إلا أن مايقومون به هو مجازفة محسوبة العواقب؛ لأن المردود هو المشاركة الفعالة من الدارسين فى عملية التعلم.

والحجة القائلة إن طرق التعلم التفاعلى قد تكون خطيرة غالباً ما يكون مبالغاً فيها وتتنظر إلى جانب واحد فقط. فتمرينات المواقف التشبيهية غير ضارة بذاتها. والعوامل المؤدية للانفعالات - البناء وغير البناء - تنبع من سلوكيات القائد خلال العرض والتوجيه واستخلاص المعلومات. والمدرسون على وعى تام بذلك؛ لذا يفضل البعض منهم تجنب هذه الأنشطة تماماً.

يصف لك هذا الكتاب بوصفك قائداً لقاعة التعلم ما قد تواجهه من مشكلات، وكيف تتجنبها إن أمكن، وكيف تحلها عندما تظهر. نتمنى أن تستمتع بالكتاب وتجده مفيداً على حد سواء. نرحب بك ونتمنى لك كل نجاح إذا كنت مستجداً فى طرق التعلم التفاعلى، ونحييك إذا كنت مثلنا من ذوى الخبرة فى أداء الألعاب.

الجزء الأول
مهارات القيادة

الفصل الأول

تولى قيادة التعلم التفاعلى

يناقش هذا الفصل المظاهر الآتية للمعلمين بوصفهم مساندين، ومعززين، ومرشدين للتعلم التفاعلى:

- كيفية التعامل مع سوء الفهم لقيمة التعلم التفاعلى.

- كيف يتعلم البالغون من خلال أنشطة التجريب؟

- كيف يتم تحفيز البالغين للتعلم؟

- مسئوليات قائد الفصل (المدرّب) فى التعلم التفاعلى.

كيفية التعامل مع سوء الفهم لقيمة التعلم التفاعلى:

إذا كنت قد استخدمت أساليب التدريب التفاعلى تحت أى وضع فى محيط التنظيم فربما لن تتدهش من القصة التالية، وهى عن إختلاف إدراك الناس للتعلم التجريبي.

تم حديثاً تكليف زميل لنا بالعمل مديراً للتدريب فى شركة كبيرة. وحتى تترك كين (Keen) انطباعاً قوياً لدى المدير الإدارى أوحى إليه أنها قد استخدمت لعبة المحاكاة لتعرض مهارات القيادة فى حلقة دراسية لكبار المديرين. نظر المدير من فوق نظارته ومن وراء مكتبه الكبير إليها غير مُبالٍ، وأجاب: المديرون ليسوا هنا للعب! إنه يعبر عن اعتقاد سائد بأن الألعاب فى برامج التدريب مضيعة للوقت والمال. فهو يرى أن الشركات تدفع لموظفيها لحضور الحلقات الدراسية والمؤتمرات المصممة للرفع من إنتاجيتهم وليس لتسليتهم.

إن الحقيقة التي لم يأخذها المدير الإداري في الحسبان هي أن الإنتاجية المتميزة تعتمد على أكثر من القدرة على تشرب المعلومات والحقائق والأشكال. إن التعلم وحل المشكلات يشكّلان جزءاً من العمليات المتواصلة والمستمرة طول الحياة لتغيير الاتجاهات والقيم، والمعتقدات التي تظهر من خلال المقارنة بين المعلومات الجديدة وما يعرفونه من قبل. إن الألعاب، والأدوار والمحاكاة وتمارين التفاعل الأخرى تزود المتدرب بالقاعدة التي ينطلق منها إلى العالم الجديد. إن مثل هذه الأنشطة إقليمها معروف ومقاساتها (Parameters) محددة، كما أن لها أدواراً وقوانين لبدائيتها ونهايتها، ولها نتائج محدودة. وتعتبر هذه الأنشطة من أسس التعلم المريحة ومن الجيد استخدامها في برامج التدريب. وذلك كما يجادل التربوي العظيم جون ديوي (John Dewey) (١٩٧٤) لأن عملية اكتشاف الدنيا الجديدة لا تخلو من ألم، فلا أحد يكتشف دنيا جديدة بدون أن يتخلى عن الدنيا القديمة.

كيف يتعلم البالغون من خلال أنشطة التجريب؟

من أجل تطوير النقاش، يمكن تقسيم دوافع التغيير (التي تشمل دوافع التعلم) إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- الرغبة في السيطرة على الأوضاع والإبقاء على قوة التحكم في النفس والناس حتى وهم يتبدلون ويتغيرون خلال تقلبات الحياة.
- الحاجة المستمرة إلى ضبط العلاقات الشخصية للمحافظة على خطأ التغيير.
- التحدي الفكري في حل المشكلات كلما ظهرت خلال مراحل التغيير.

يمكن أن يقال إن التعلم الذي نوازيه بحل المشكلات ويعرّف بوصفه تغييراً مناسباً لدى المتدرب هو عبارة عن القوة في مخالطة الناس والتغلب على العقبات، وكذلك أساليب التعلم التفاعلي. إن أي شخص قد لعب ألعاباً تفاعلية - كلعبة المطاردة، أو كرة المضرب، أو لعبة الورق، أو لعبة التخمين، أو لعبة الثعابين والسلالم، أو لعبة السنوكر،

أو كرة القدم، أو كرة الطائرة أو لعبة الطاولة - سيلاحظ وجود نفس الدوافع بها جميعاً. إنها جميعاً تتطلب حل بعض أنواع المشكلات ودعم أعضاء الفريق للانتصار على الخصم والفوز باللعبة.

إن الناس يجتازون هذه الدوافع بدرجات ونسب مختلفة: فالبعض يستمتع بالمخالطة الاجتماعية للعبة أكثر من الفوز بها، والبعض الآخر سيغش أصدقاءه المفضلين ليربح. وبعض الناس يلعبون الألعاب للمحافظة على اللياقة، والبعض الآخر يسعى لتنمية التفكير المنطقي من خلال التأمل طوال لعبة الشطرنج، ولكن أغلب الألعاب تستثير جميع مواطن القوة كمشاعر الناس وحل المشكلات، لهذا فإن الجميع في الواقع يحبون الألعاب بشكل أو بآخر.

تشكل الألعاب نوعاً من التعلم التفاعلي، فهي تدعم وتشجع عنصر التحفيز الذي تشتمل عليه جميع أنواع التعلم - حتى التجريدية منها كالرياضيات. إن تعلم الطلاب للرياضيات يصطدم بكثير من الحقائق كشخصية المعلم، وأسلوب التدريس (مع التأكيد الخاص لكل من التعلم المعرفي، والوجداني، والمهاري الحركي) وطريقة الطالب في التعلم. فعلى سبيل المثال قد يستجيب بعض الناس لطريقة "السبورة والكلام" عند شرح قواعد الرياضيات بشكل أفضل؛ لأنهم يحبون أن تقدم الحقائق في شكل خطوات وبراهين متسلسلة، وهؤلاء هم الذين يصدقون ويفهمون بالمنطق. وهناك آخرون - كأحدى صديقاتنا - قد لا يكونون سعداء بهذا الأسلوب في التعليم؛ لأنهم يحتاجون إلى أن يكونوا قادرين على الربط بين التجريد والتجارب. لقد تعودت صديقتنا تلك أن تندب حظها بسبب أنها "ليست جيدة في الرياضيات" حتى بينا لها أنه ليس لديها مشكلة في موازنة دفتر شيكاتها، أو عمل معدل الفوائد في رهاناتها، أو المقارنة بين زجاجتي قهوة في السوق غير متساويتين في المقاس؛ وذلك لمعرفة الأرخص منها، أو حساب كم ستأخذ الرحلة إذا توقفت في الطريق لشرب شاي الظهيرة مع عمته جيسكا (Jessica).

صرخت صديقتنا قائلةً "ولكن كل ذلك ليس رياضيات، تلك هي الحياة". هكذا هي إذن، وهكذا بعض الناس يتعلمون المزيد عن الرياضيات من خلال طرق التدريس المستندة إلى التجربة مثل الألعاب والمواقف التشبيهية بدلاً من سماع المحاضرات أو قراءة الكتب. ومن المسلم به أن هناك مصنفات مطبوعة تثبت أن بعض أنواع التعلم غير عاطفية، ولكن خبراتنا على مدى عقدين في التدريس تؤكد أنه يكاد يكون من المستحيل أن نبدأ في السيطرة على عمليات تعليم أنفسنا وتعليم الآخرين، ما لم يكن هناك اعتراف سابق بالمكون العاطفي أو مكون الأحاسيس، أي الحافز للتعلم.

كيف يتم تحفيز البالغين للتعلم؟:

لقد طُلب منا على مدى سنوات أن نصمم ونقيم كثيراً من الألعاب التعليمية للشباب وللبالغين. وقد توصلنا إلى نتيجة مفادها أن أغلب الشباب يستمتعون بهذه الأنشطة، ولكنهم لا يتعلمون منها بنفس القدر كما يتعلم البالغون، رغم أن هذه النتيجة مرتبطة بسلوك المدرب أكثر من ارتباطها بمادة التعلم التفاعلي نفسها: فمثلاً إن معلمى المدارس الابتدائية والعمال الشباب وجدوا أن أساليب التعلم بالتجارب فعالة إلى أبعد حد، وهذا قد يعنى أن المدرسين الذين تعودوا على العمل مع البالغين يحتاجون لاكتساب مهارات مختلفة بعض الشيء لتقديم المادة التعليمية إلى الطلاب الأصغر سناً، بدلاً من تغيير أساليبهم في التدريس.

وهكذا فإن الناس يتعلمون من أساليب التفاعل بشكل غير مباشر، فهم يجربون التفاعل مع أعضاء الفريق الآخرين ومع قائد الجلسة أولاً، ثم بعد ذلك يلقون التشجيع لربط هذه التجربة - وما يلاحظونه من تجارب الآخرين - بصورة إدراكية مع سياقات أوسع وأكثر عمومية وسياقات نظرية. لقد أكد بعض المعلمين أن الأطفال لا يملكون القدرة نفسها في هذه العملية فقد أوحى مالكولم نولز (Malcolm Knowles) (١٩٧٧) مثلاً أن أساليب التعلم بالتجارب والخبرات تناسب البالغين أكثر من الأطفال؛

لأن لدى البالغين إطاراً من المعلومات والخبرات أكثر اتساعاً ضمن نطاق يستطيعون اكتشاف استجاباتهم من خلاله.

وبالرغم مما ذكر سلفاً فإنه منذ الطفولة الأولى (وحتى قبل ذلك، حسب رؤية بعض النظريات)، يبدأ الأطفال دورة تعلم الخبرات. فهم يستطيعون قبل وقت طويل من القدرة على الكلام أن يعكسوا خبراتهم ويعمموا استنتاجاتهم منها في سلوكيات اختبارية جديدة، فعلى سبيل المثال يتعلم الأطفال الصغار جداً - حتى قبل أن يتكلموا - أن الأشياء التي على شكل زجاجة أو على شكل كوب تعني "الشرب" وهكذا فإنهم: يصيحون عندما يرون مثل تلك الأشياء، وذلك لمعرفة سابقاً أنهم لن يحصلوا في المقابل على الشرب. وهكذا يعدلون سلوكهم حسب النتيجة. وعندما يبدأ الأطفال الدراسة، يكونون قد كونوا رصيداً من خبرة الحياة التي قد تكون في بعض الأحيان أعمق مما لدى مدرسيهم، وربما يكونون قد تعلموا من قبل أساليب (تكتيكات) البقاء في مدرسة صعبة أكثر مما يمكن أن تقدمه لهم وزارة التعليم من نصائح.

ورغم ذلك يبدو أن الأطفال والمراهقين الصغار يعانون صعوبة في التفكير فيما لا تدركه حواسهم وذلك عند ربط خبراتهم المدرسية بالحياة الواقعية. ربما يعود ذلك إلى أخذهم عن أغلب أنظمة التعليم فكرة أن الألعاب للمتعة وليست للتعلم. كما أن بعض الشباب غير قادرين على ملاحظة مكامن التعلم في أدوات التفاعل كالألعاب والمحاكاة إذا كانوا يعانون قصراً في سعة التركيز، أو يعانون مستوى عالياً من العدوانية المطلقة أو يعانون انخفاضاً في دوافع التعلم.

وللتعامل مع هذه الافتراضات: فقد ضمنا في هذا الكتاب بعض الأنشطة التي صممت أو اقتبست لتقدم لمجموعات من الشباب في أعمار متباينة بين (١٢ - ١٨) سنة. وقد وضعنا في هذه الأنشطة فقرات تهدف إلى زيادة تركيز اللاعبين، والتقليل من عدوانيتهم

بطريقة بناءة، وحفزهم على رؤية بعض الفوائد والأشياء والإمكانيات في محاولة لتعليمهم التحكم في حياتهم بشكل أكبر.

مسئوليات قائد الفصل في التعلم التفاعلي:

يجب على قائد الجلسة أن يحافظ على توازن فعال بين كل من السلطة والمهمة والناس، ولكن غالباً ما تكون أشكال القيادة غير متوازنة بسبب الصراع بين شخصيات القادة وعوامل أخرى نفسية ومنطقية. ولنضرب مثلاً لذلك بالقادة العمليين الذين يرغبون في التدخل في المشكلة بدلاً من تحويلها إلى مساعدين مؤهلين - حتى لو كان التفويض يحفز المساعدين ويزيد من نضجهم. يجد بعض قادة الجلسات أن من الصعوبة أو الاستحالة ترك الحرية للاعبين للانطلاق مع اللعبة، حتى لو فضل المشاركون ذلك، أو أنهم يشاركون المجموعة بشكل شخصي إلى حد أنهم يهملون نقص المهارات الواجب تعلمها ويدفعون اللاعبين إلى خبرات عاطفية ليسوا جاهزين لمعالجتها.

من جانب آخر فإن قادة اللعبة الذهنية يقدمون تعليمات ويتوقعون أداءً بدون الاهتمام بإنسانية اللاعبين ودوافعهم، وقادة لعبة نزعة القوة يحكمون جلسة التلخيص حتى لو كان اللاعبون يعرفون أكثر منهم عن بيئة الحياة الحقيقية للعبة. إن استخدام السلطة بشكل عامل خطورة في كل عمليات التعلم، فالمديرون يمكنهم أن يدمروا أو يقووا بناء النشاط، ويمكنهم أن يستخدموا شخصياتهم للتأثير على إدراك اللاعبين لماهية وحقيقة هذا النشاط - كما يوضح المثال التالي:

لقد كان النشاط هو الديجيكون (Digicon) (نشاط رقم ٤٠، الفصل ١١). وكان مسرح هذا النشاط سجيناً به عدد من فرق اللعب الذين يمثلون شخصيات عدد من السجناء المحبوسين في زنانات منفصلة، وأملهم الوحيد في الهروب هو الحصول على المفتاح من خلال تقديم أوامر بلغة مبتكرة لأجهزة (الروبوت) أو ما يعرف بالإنسان الآلي.

ولقد صيغ حوار الديجيكون على نحو قصصى حيث حدد المدير المشهد لفظياً، عندما روى قصة عن السجن والهرب، وعن الأشخاص الآلين (robots) ومراقبيهم. وهكذا أعطى قائد اللعبة افتراضات عن طبيعة النشاط للاعبين قبل البداية؛ مما أوجد درجة من الإجماع وهياً الناس لاستقبال نفس النوع من رسائل التعلم عن النشاط، بالإضافة إلى ذلك فإن طبيعة أدوار اللاعبين قد حددت من قبل ومن ثم حُدّد نوع السلوك المناسب لكل دور، وهكذا يقصر أخذو الأدوار تفسيراتهم على المعايير (Parameters) الحالية.

يتطلب الديجيكون من المشاركين العمل فى فرق صغيرة بحيث يشتمل الأداء على قوانين يمكن تنفيذها بقوة، فهى ترفع من سيطرة المدير على المجموعة. وهناك أيضاً سلسلة من الأحداث المنطقية والنظامية تحت سيطرة المدير. كما أن النشاط تنافسى وموجه نحو المهمة، ويتركز أداء اللاعبين وردود أفعالهم فى أضيق الحدود، خاصة أن الأشخاص الآلين على وشك الانتهاء من مهمتهم، فاهتمامهم بمعرفة من سيكسب أكبر من اهتمامهم باكتشاف مشاعرهم المتضاربة حيال طبيعة النشاط.

إن الجانب الممتع فى الديجيكون هو تنظيم اللاعبين حتى لا يكونوا انتقادين لهذا النشاط بوصفه وسيلة تعلم، فمن المحتمل استجابتهم بشكل إيجابى للاقتراحات التى قد يقدمها المدير عن القيادة الفعالة وغير الفعالة وعن سلوك الفريق. إن جميع هذه الخصائص فى تركيب الديجيكون وجدت من أجل تحقيق التقارب (الالتقاء)، وذلك مثل الخاتمة والمشاعر التى تظهر عندما نجد الإجابات الصحيحة لمشاكل الحياة الواقعية.

تعتبر أنشطة التعلم فى هذا التصميم المغلق مناسبة خاصة عند نقل الحقائق الواضحة والملموسة كمحتوى نظرية معينة، وذلك كما تقول نظرية فدلر (Fiedler). عن تفاعل القائد والمهمة والتابعين (فدلر وشيمرز) (Fiedler and Chemers) (١٩٧٤) أن التصميمات المغلقة للأنشطة التعليمية غير فعالة جداً إذا كان الهدف هو تشجيع النقاش النقدى لوجهات نظر مختلفة اختلافاً واسعاً.

من ناحية أخرى فإن تركيبة مجموعة المشاركين تعتبر عاملاً حاسماً آخر في التعلم التفاعلي. إن التعلم البنائي الالتقائي إنما يتم تصحيحه من قبل الأفراد المشاركين الذين لديهم آراء مخالفة للموضوع ذي العلاقة والمتحفزين لطرح الأسئلة حول الرسائل المضمنة في النشاط. وإذا كان هؤلاء الناس ذوي فضول عالٍ وعقول تجريبية (مثل الإحصائيين) فإنهم قد يكونون غير معتادين على التعلم من خلال الاستعارات (المجازات) كالمحاكاة ولعب الأدوار، وربما يستجيبون بصورة أكبر لمحاضرة أو عرض مسرحي.

أدى مدرب يدعى بيتر (Peter) نشاط الديجيكون في مؤتمر لتنمية الموظفين حضره مجموعة من المعلمين من كل الولاية. وقد أراد بيتر أن يعرض فوائد النقاش الجماعي الصغير بوصفه بديلاً جذاباً للدرس الفصلي التقليدي "السبورة والكلام". ولأن عدداً كبيراً من المشاركين من خلفيات تعليمية تقليدية قد حضروا المؤتمر؛ فإنه قد أراد بذلك أن تكون مهمته سهلة من خلال جذب هؤلاء المتشددون إلى جانبه منذ البداية.

وهكذا فقد أجرى بيتر بعض التغييرات في التصميم الأصلي للديجيكون الذي عزز بكفاءة بناء التقارب. ومع ذلك، فعندما سألناه في وقت لاحق عن السبب، لم يكن قادراً على أن يقول أكثر من أن هذه التغييرات "قد بدت صحيحة" كان بيتر مدركاً من خبراته المهنية أن بناء نشاط التعلم التفاعلي يؤثر على الرسائل التي ينقلها. وفيما يلي الإجراءات التي اتخذها بيتر:

١ - لم يسمح بيتر بالكلام إطلاقاً، ما عدا ما هو موجه للأشخاص الآليين من أوامر غير إنجليزية، والتي من المفترض أن تنقل إليهم بواسطة المقلد (الممثل). لقد ضاعف هذا الإجراء من حواجز الاتصال بين السجناء والأشخاص الآليين. ولكن محاولاتهم لاجتياز هذه الحواجز قد جعلتهم مجموعة متماسكة جداً، وقد خدم ذلك مصلحة بيتر في إقناع المشاركين بأن المجموعة الصغيرة أكثر إنتاجية كتلخيص للحدث.

٢ - سمح بيتر ببقاء إنسان آلى (روبوت) مع سجناء زنزانتة الأصليين بدلاً من التغيير الكلى لقائمة المصطلحات الشخصية (الخاصة)، فكان لهذا تأثير فى ربط الأشخاص الآليين بقوادهم أكثر وكذلك فى تعزيز روح الفريق.

٣ - ابتكر بعض الأدوار الإضافية، كدور السجانين، لتطبيق القوانين. وأعطى ممثلى الأنوار الإضافية تعليمات سرية حيث طلب منهم أن يتحركوا حول الغرفة خلال اللعب؛ للتأكد بأن أحداً لم يترك زنزانتة وأن الأشخاص الآليين لم يغشوا. كما رفع قدرته على إدارة المجموعة بفعالية حيث وظف له عملاء بينهم.

٤ - قدم بيتر هذا النشاط بمنزلة تمرين لحل المشكلات حيث يشكل التعاون بين أعضاء الفريق مفتاح الفوز للمجموعة.

كانت نتيجة أسلوب بيتر، أنه بالرغم من أن اللاعبين كانوا سعداء جداً واشتركوا فى اللعبة بنشاط صاحب إلى حد كبير، خاصة قرب النهاية، إلا أن قدرته على إدارة النشاط كانت قوية بشكل كاف لقيادة تلقائيتهم لتخدم نهايته. وفى أثناء فترة التلخيص كان بيتر سريعاً فى تتبع ملاحظات اللاعبين التى تؤيد غاياته. فبدأ بالسؤال: هل استمتعتم باللعبة؟ وقد كان هذا هو السؤال الأول من عدة أسئلة تعمل مجتمعة، ومباشرة بدأ اللاعبون فى وصف كيف أن النشاط كان ممتعاً ومجدياً فى خلق مجموعة متفاعلة (ديناميكية)، منتقلاً بالمؤتمر إلى نقطة البداية.

طلب بيتر أمثلة وأجابت إحدى الشخصيات الآلية (robots) بأن التعاون بينها وبين فريقها لإنشاء قائمة ذاكرتها من الأوامر جعلها تشعر بالانتماء لأعضاء فريقها. وأصبح مهماً جداً بالنسبة لها ألا تخذلهم عندما تنطلق اللعبة، مع أن هذا قد جعلها تشعر بالقلق والإحباط لأن تخطيطهم كان غير ملائم، ولكن ذلك لا يمنع من الرغبة فى المحاولة.

أوضح لاعب من مجموعة أخرى بأنه لاحظ - بتعاطف بالغ - مشاكل الاتصال لهذه الشخصية الآلية وكيف أنها عملت هي وقائدها بصعوبة للتغلب عليها. قال إن عواطفه كانت العامل الحاسم في عزمه على إطلاق هؤلاء السجناء عندما يصبح طليقاً. أكد بيتر أن هؤلاء المعلمين يقولون ذلك في الحياة الواقعية، ورغم أن الطلبة المستقلين كلياً قد يكونون محفزين، إلا أنهم يحتاجون إلى دعم فعال من أعضاء مجموعتهم. وقد قوبل هذا التأكيد من بيتر بنقاش عام، واستعجل لاعب آخر ليضيف: "أمانتنا - نحن المعلمين - ليست كافية، وإنما على الطلاب معرفة ماذا يعملون وكيف يعملون".

بعدها ترك بيتر هذا الموضوع وانتقل للسؤال عن حدود الاتصال. فعلق بعض اللاعبين بأنهم كانوا محبطين جداً عندما علموا في البداية أنه غير مسموح لهم بالكلام، أو حتى باستخدام كلمات واقعية، ولكنهم أضافوا أنهم عملوا في آخر الأمر "بشكل بديهي تقريباً" مع أشخاصهم الآليين من خلال لغة الجسم ليشكلوا قائمة الكلمات. واستمر بيتر في هذا البحث حتى انقلب النقاش إلى سلسلة من العبارات من اللاعبين عن أهمية الثقة، والصراحة في الاتصال، والحاجة إلى العمل بجدية لفهم الآخرين وأهمية تطوير مهارات الاتصال الجيدة للوصول لهذه النهايات.

أكد بيتر بعدها أن مهارات الاتصال الفعالة قد عرضت من قبل الفريق الفائز "لأنهم فازوا". شجع هذا أعضاء الفريق على شرح عملية توزيع العمل (الجهد)، أي كيف أن واحداً منهم برز قائداً موزعاً أدوار الآخرين، ولهذا كان أحد الأشخاص مسئولاً عن ابتكار وتقليد كلمات الأمر، وآخر عن كتابتها، وآخر راقب قائمة ذاكرة الشخص الآلي، وهو بنفسه قاد الشخص الآلي خلال اللعب. وقد برهن ذلك للجميع على أن التقسيم الملائم للعمل كان عاملاً رابعاً عند القائد الثقة المؤهل. وسأل بيتر إذا كان هذا ينطبق أيضاً على الجميع فكانت الإجابة العامة بنعم.

طلب بيتر من الفريق الفائز التعليق على "تخطيطهم" بافتراض أن التخطيط الفعال يعتبر عاملاً حاسماً للفوز باللعبة، وربما جادل إلى حد الإقناع بما يفيد العكس بأن الإستراتيجية الناجحة كانت ارتجالاً مبتكراً ومرونة عفوية. فمثلاً يمكن أن يكون الفريق الفائز قد قرر أن يفترض بأنه في زنزانة لها قضبان مثل القفص، وليست غرفة مغلقة؛ وهذا ما ألغى الحاجة إلى توجيه الإنسانة (robot) الآلية بأوامر تعنى "افتح الباب"، فما عليها فقط إلا أن تقوم بتسليم المفتاح لقائد الفريق "من خلال القضبان". وهذا قد سهل كلاً من ألفاظها ومهمتها؛ مما جعل عملها أسهل من بقية الأشخاص الآليين. إضافة إلى ذلك فإن الفريق الذى خطط المصطلحات المعقدة كان الأبطأ. ورغم أن هذا البحث فى الأسباب لم يكن جزءاً من تلخيص بيتر؛ فقد كان يريد أن يوضح أن الفريق الفعال من الطلبة يحتاج إلى خطة درس دقيقة. ولهذا عندما لفت أحد المعلمين الانتباه لتعطل خطة الفريق البطيء، أجاب بيتر باقتراح أنه بالرغم من أن التخطيط الزائد يمكن أن يكون إخفاقاً للذات فالارتجال تكتيك خطر، ما لم يعرف عضو الفريق زملاءه بشكل جيد. وقد مال اللاعبون إلى الموافقة مع ما قال بيتر لأنه هو الذى قدم اللعبة منذ البداية تمريناً على التخطيط وقد سلم بذلك عندما لخص النشاط.

خلال هذه المناقشة التى استمرت لحوالى ثلاثة أرباع الساعة، كان بيتر قادراً على أن يوسع نطاق تعلم اللاعبين لأنشطة الحياة الواقعية فى غرفة الفصل بعدد من الطرق المختلفة. ولم يكن لديه أى مشاكل فى الوصول إلى اتفاق مع المجموعة. وقد كان النقاش حياً وحماسياً مما جعل المعلمين يشعرون بأنهم قد استنتجوا أفكاراً جديدة فى كيفية التعاون مع طلابهم.

خلاصة:

بينما تظل قيمة أساليب التعلم التقليدية (مثل المحاضرة، والعرض) عالية، قد يكون المتعلمون البالغون خاصةً فى بعض الأحيان أكثر دافعية (تحفزاً) للتعلم من خلال

أساليب التعلم التفاعلي التي ترجعهم تدريجياً إلى خبرات حياتهم. وقد تكون دراسة بعض السلوكيات، مثل القيادة، فعالة أكثر من خلال الأنشطة التجريبية كمجموعات النقاش الصغيرة ولعب الأدوار والألعاب، والمحاكاة. ومع ذلك فإن مقدمي هذه الأنشطة لديهم مسؤولية للاعتراف بقوتهم بوصفهم قادة، ولتعديل أساليبهم القيادية لخدمة حاجات التعلم عند المجموعة.

الفصل الثانى

الأدوار الفعّالة وغير الفعّالة فى التعلم التفاعلى

يناقش هذا الفصل ما يلى:

- هل يجب على كل شخص أن يأخذ دوراً فعالاً فى عمليات التعلم التجريبي؟
- كيف تجعل الأدوار غير الفعّالة أكثر فعالية؟
- من يضع المشهد (المنظر) للتعلم التفاعلى؟

هل يجب على كل شخص أن يأخذ دوراً فعالاً فى عمليات التعلم التجريبي؟:

يبدو أن بعض الناس يصبحون أكثر اندفاعاً للتعلم عند قيامهم بأدوار الملاحظين وليس بأدوار المشاركين، ورغم ذلك أكدت غالبية الكتابات فى التعلم التفاعلى أن جميع المتعلمين فى حاجة إلى المشاركة؛ مما يدل على أن المراقبين ليسوا مشاركين. وإذا افترضنا أنهم يتعلمون، وأن الناس يتعلمون بشكل جيد من الافتراضات، والقوى المحركة، والمعانى الخفية لنشاط معين عن طريق مراقبته. فإنه فى لعبة المحاكاة مثلاً، يرى الملاحظون اللعبة كاملة، ولهذا ربما يستنتجون معانى هادفة أكثر من شخصيات اللاعبين؛ وذلك لأن اللاعبين على الأرجح سيفسرون النشاط حسب خبراتهم الشخصية الضيقة.

ومن المؤسف أن ألعاب التعلم تنفذ عادة بالطريقة السابقة، ولذلك فالمراقبون الوحيد، على سبيل المثال، هم هؤلاء الذين يقودون اللعبة. وهكذا فقائد الجلسة دائماً هو الشخص الوحيد الذى يرى أداء المشاركين بشكل كامل، ولهذا فهو الوحيد فى الموقع القوى الذى يدرك كيف نشأ شكل النزاع أو الإجماع. وتعتمد المجموعة على وجهات نظر هذا الشخص، غير المتأثرة بانطباعات مختلفة لدى الآخرين.

كيف تجعل الأدوار غير الفعالة أكثر فعالية؟:

إن القيادة عبارة عن زيادة الدوافع والنضج لدى الأتباع. لذلك فإنه يتعين على قيادة الفصل أن تعمل باتجاه القضاء على عدم فعالية المتعلمين، وتطوير قدرتهم لتحمل المسؤولية نحو تعلمهم. وثمة إجراءات فعالان هما:

- (١) أن تقدم الأنشطة بعدد قليل من المشاركين في حين تكون البقية عبارة عن جمهور الحاضرين.
- (٢) أن يتم تصوير اللعبة بالفيديو وإعادة عرضها بعد ذلك للجميع، بحيث يصبح الممثلون هم الجمهور، ويستطيع كل شخص أن يرى أنماط السلوك دون الاعتماد الكلى على القائد ليخبرهم بما حصل.

إن مفهوم بناء النموذج عن طريق أنشطة التجريب يعتبر مهماً لفهم كيف تعمل هذه الأنشطة بوصفه إستراتيجيات للتعلم. إن عملك هو توفير عدد من الوسائل التي يستطيع اللاعبون استخدامها لاختبار هذا البناء بأنفسهم وسوف يلاحظون كيف أن السبب والنتيجة يبرزان من خلال العلاقة بينك وبينهم، وبين بعضهم البعض. لا يمكن للاعبين الوقوف دائماً متفرجين يراقبون العملية بالكامل خلال حدوثها، علماً أن بعض الناس أكثر موضوعية بطبيعتهم من البعض الآخر، حتى قيادات الفصل أنفسهم لا يستطيعون دائماً الإلمام بطبيعة ونطاق وتأثير سلوكهم على المجموعة ما لم يبحثوا بعزم عن ردود الفعل من المجموعة.

إذا افترضنا جديلاً أنك تريد تمريناً لتشرح موضوعات عن القيادة والسلطة (كجزء من مقرر للتدريب الإداري). فإن لعبة الديجيكون التي استخدمت في الفصل السابق من هذا الكتاب لتوضيح أسلوب القيادة المباشرة قد تناسبك، ولكن ليس هناك ما يمنع من تنفيذ وتلخيص الديجيكون واستخدامه إذا رغبت في التغلب على عدم فعالية المتعلمين لديك لتدفعهم إلى التفكير بأنفسهم. قد تعتقد أن الهدف من أنشطة التعلم

التفاعلى هو أن تعطى المشاركين وجهات نظر مختلفة حول مسألة معينة، أكثر من إقناعهم بالوصول إلى استنتاجات حددتها مسبقاً. إن من الممكن جداً أن تستخدم الديجيكون بأى طريقة تريد، بشرط أن تعرف كيف تتلاعب بالمتغيرات الذهبية الثلاث لأى نشاط تعلمى: الهدف، والبناء، والمجموعة.

فإذا رغبت أن تخضع الديجيكون لهذه الاعتبارات فما عليك إلا القيام بما يلى :

- ١ - قدم اللعبة بطريقة موجزة، واجعل الحوار بسيطاً وبالتالى غامضاً. إن العوامل المجهولة سترضى بعض اللاعبين، ولكنها ستغضب أو تضايق البعض الآخر، وهذا أفضل؛ لأن ذلك سيعزز الاختلاف فى إدراك الناس للعبة.
- ٢ - نظم اللاعبين فى فرق مختلطة بأعداد مختلفة، وضع الأشخاص الذين هم من أقسام أو منظمات مختلفة مع بعضهم. ولا تسمح بأى احتجاجات.
- ٣ - اسمح للسجناء فى كل زنزانة بنقاش حر وكاف قبل أن توجههم إلى برمجة أشخاصهم الآلين. وحاول ألا تضع حداً لابتكار اللاعبين للكلمات والأوامر.
- ٤ - راقب هذه العملية بحذر، مبدئياً عدم التدخل، ولاحظ أنواع عدم الاتفاق التى قد تظهر. حدد أى قادة يظهرون فى المجموعة، وأى أشخاص يبدوون غير فعالين أو عدوانيين فى غير العادة؛ وعندما يبدأ التلخيص بعد اللعبة، حدد هؤلاء الأشخاص ووجه بعض الأسئلة لهم لتعطيهم فرصة كافية ليعبروا عن آرائهم المشتركة والمتفرقة. تذكر أنه فى حين احتاج بيتر (فى المثال السابق) إلى مجموعة متجانسة لخدمة غرضه، فإن غرضك سيتطور بتشجيع الاختلافات؛ لأنك تريد وجهات نظر مختلفة، وليس إجماعاً.
- ٥ - اجعل عوائق التقدم صعبة وغير قوائم ذاكرة الأشخاص الآلين قبل تشغيلهم. سوف يعانون مشكلة اختلاط الولاء بين فريقهم الأسمى وقادتهم الجدد. هذه المشاعر ستخلق عدم تكافؤ وهذا سيؤدى إلى إعاقة الإجماع لاحقاً عند التلخيص.

٦ - تجاهل جميع الغش مهما كان فاضحاً، واسمح للأشخاص الآليين أن يدفع بعضهم بعضاً ويلتحموا. قل واعمل أقل ما تستطيع في أثناء اللعب ودع اللاعبين يعيدون بناء القوانين. سوف تجدهم منهمكين - في أثناء العملية - في الصراع وكذلك النتيجة. ستكون اللعبة عبارة عن رحلة استكشافية بالنسبة لهم، أكثر منها سباقاً توجه فيه الأنظار إلى النهاية فقط.

٧ - ركز التلخيص على الأسئلة التالية: "لماذا فعلت كذا وكذا؟" و "ماذا فعلت؟" وذلك أكثر من التركيز على "كيف قمت بحل المشكلة؟" ثم حدد أنواع ردود الفعل المختلفة، واقبلها جميعاً على أنها ملزمة واربطها بموضوعات القيادة والسلطة وابق موضوعياً ومحايداً. سيستاء بعض اللاعبين على الأرجح من هذا السلوك؛ وذلك لأنهم يتوقعون أن تخبرهم ماذا تعنى اللعبة. فهم يريدون أن يعرفوا ما هي الإجابات الصحيحة، بدلاً من أن يفكروا في الأشياء بأنفسهم، ولكن الهدف من النشاط التباعدي هو خلق وجهات نظر متضاربة وليس إجماعاً. فمثلاً، في إحدى المناسبات عندما نفذنا اللعبة بالطريقة التي شرحناها الآن، اثنان من بين ثلاثة من الأشخاص الآليين اعترضوا بعد ذلك؛ لأنهم شعروا بأنهم مثل الألعاب التي ليس لها عقل لعدم كفاءة المعالجين الذين يبحثون عن القوة (المفتاح) من خلال جهود الأشخاص الآليين؛ لهذا لم يحصلوا على مكافأة. الشخص الآلي الثالث عمل بسعادة مع قائده وشعر بالرضا عن تلك العلاقة. إن ردود الأفعال المتضاربة خلقت نقاشاً مفيداً عن الطرق التي يدرك بها الأتباع القيادة. أتيحت الفرصة للجميع لتفريغ الضغوط والتعبير عن الرضا الذي عرفوه في أثناء اللعبة، وكانوا قادرين على الربط بين هذه المشاعر وسلوك القيادة - استخدام القوة - التي استخدمها السجنا.

من يضع المشهد للتعليم التفاعلي :

بوصفك مدرباً عليك أن تضع نشاطاً تعليمياً تجريبياً لتحقيق أهداف محددة، إن مهمة وضع المشهد هي مهمتك أنت وليست مهمة المجموعة، ثم إن عليك مراقبة الأداء، وهذا السلوك نفسه سيؤثر على الأرجح في ردود فعل المشاركين إلى حد بعيد. هذه طريقة أخرى للقول بأن نوع التعلم المنبثق عن السلوك التفاعلي في الفصل سيكون متأثراً على نحو حرج بأسلوب القيادة الذي يستخدمه المدرب. هذه العبارة ستبدو بسيطة إذا أخذت على أنها لا تعنى أكثر من أن التفاعل في الفصل يختلف من مدرب لآخر، ومن مجموعة من اللاعبين لأخرى، ولكن الحقيقة أن التطبيق أكثر صعوبة.

ولهذا فربما كانت كلمة كارل روجرز (Carl Rogers) (١٩٦٩) "الميسر" التي يعنى بها قائد الفريق مظلةً في تعريفه لهؤلاء الذين ينفذون الأنشطة في الفصل، كالمحاكاة، ولعب الأدوار والألعاب. إنه يقصد بمصطلح الميسر إعطاء فكرة بأن قائد الفصل ليس مشاركاً حقيقياً؛ في المشهد حتى يحجم عن التأثير في النتيجة. من ناحية ثانية فإن العكس يبدو أقرب أن يكون حقيقة؛ لأنه حينما بدأ الاهتمام بأنشطة التعلم التجريبية، فهم المنظم غير المشارك من قبل اللاعبين أنه في موقع السلطة النهائية، وهذا يوحي بأنه يجب عدم إلغاء قادة الفصل، وإنما يجب أن يؤديوا أدوار القادة التي نسبها اللاعبون لهم بالموافقة على المشاركة في اللعبة.

هذا مثال آخر لمعلمة مدركة تماماً لسلطانها وكيفية استخدامها مع الطلاب المعروفين لديها جيداً. لقد كان النشاط هو "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) "New Year's Eve Hat" والذي سوف تجده تحت النشاط رقم (٢٨) في الفصل (١٠). وهو أقل تقارباً في البناء من الديجيكون، ويتطلب من المشاركين أن يمثلوا شخصيات بعض المعاقين وغير المعاقين في حفل رأس السنة. إن عليهم أن يعملوا جميعاً قبعات من الورق اللبسها في استعراض

القبعات الخيالي. ولكن بعض اللاعبين معاقون جسدياً؛ لأن أصابع الإبهام لديهم أو معاصمهم مربوطة مع بعضها، أو مربوطة إلى مقاعدهم، أو أن أعينهم مغطاة... وهكذا.

لقد كان النشاط في أصله مفتوح النهاية؛ لأنه لم يكن هناك أى قوانين، ويسمح هذا النشاط بتفسيرات واسعة ومتنوعة؛ لأنه لم يكن هناك قصة كبيرة كما فى الديجيكون، ولا أزمة مفترضة للتغلب عليها. كما أنه لم يكن هناك فى هذا النشاط مشكلة موضوعة تحتاج إلى حل، ولا افتراضات مشتركة حول طبيعة المهمة؛ لأن المعايير للنجاح قد قررت اعتباطياً من قبل اللاعبين فى كل مرة يمارس فيها هذا التمرين.

لقد بدأت القصة والأداء فى نفس الوقت حين وجد اللاعبون أنفسهم فى مواجهة موقف أكثر منه مشكلة. لهذا عليهم أن يقرروا ماذا يفعلون، إن عليهم عمل قبعات وارتداها فى الاستعراض، وسيمنح الحكام الفائزين جوائز الفوز. لقد أقيم جميع الأداء لهذا التمرين على "المسرح"، فى حين أنه فى الديجيكون معظم الأداء أقيم فى وقت سابق قبل أن تبدأ اللعبة. وهذا يجعل نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) خبرة فطرية أكثر حيوية لأن المشاركين يؤدون أدوارهم مع بداية النشاط. وليس لديهم ماضٍ، فهم يتعاملون مع الحاضر، فى حين أن اللاعبين فى الديجيكون يتعاملون على ضوء التاريخ المحدد لهم والذي يجب أن يعيشوا فيه.

إن هذا يجعل تمريناً متشعباً مثل نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) بناءً مثالياً من الناحية النظرية لاكتشاف البدائل أكثر من الوصول إلى النهايات. ومع ذلك فإن هذا النشاط يفتح إطاراً يمكن للمدير من خلاله تقليص خيارات اللاعبين إلى حد كبير وتغيير محتوى الاتصال بينهم بتغيير بناء النشاط.

فلورا (Flora) مدرسة أدب إنجليزى فى الثانوية وتريد من طلابها أن يستنتجوا رسائل غير غامضة من ذلك النشاط. يحتوى فصلها على (٢٣) فتاة، أعمارهن (١٥)

سنة وكان هدفها أن يفهم موضوع العنصرية كما هو مرتبط بالمسرحية التي يقرأنها - والتي تدعى "القلب المتبدل" - وهي تروى قصة مستعمرين نازحين يواجهون العنصرية فى مستعمرتهم الجديدة.

نفذت فلورا نشاط "قبة مساء السنة الجديدة" (NYEH) مع هذا الفصل لتسألهم فيما بعد هل كانت هناك شخصية من شخصيات مسرحية "القلب المتحول" معاقة؟ كانت تبحث عن إجابة. وخلال النشاط تبنت أسلوباً تسلطياً فى القيادة، وفى ذلك تعليمات للحكام عن المعايير التى يجب استخدامها لتقييم القبعات، وأعطت بعض اللاعبين أدوات أكثر فعالية من غيرهم.

وهنا جزء من تقريرها عن النتائج:

هن جالسات على طاوولات منتصبة طويلة، عشر لاعبات، خمس على كل طاولة، قبالة حوالى (١٧) حكماً... وبعدها بدأ الحوار، ويمكنك أن تسمع صوت الدبوس الساقط عندما أخبرتهن عن هذه المهمة الممتعة للقبعات... وبعدها أخذت جولة ومعى حبل وربطت أيديهن بعضها ببعض، وربطت إحدى اليدين بالمقعد. وعصبت عيني إحدى الفتيات ولذا كانت مستاءة جداً؛ لأنها أصبحت عمياء، لقد كانت حزينة فعلاً، وأخرى ربطت حبلاً مباشرة عبر ساعديها، مثل الطفل المفلطوح لقد كن مرعوبات جداً؛ لكونهن أصبحن معاقات... واضطرت أن أقول بحزم للفتاة المعصوبة العينين: أنت عمياء!... وكان لديها قصاصة ورق صغيرة جداً لعمل قبعتها بها، وقالت لى بطريقة مأساوية: هل يمكن لى أن أحصل على قطعة أخرى لو سمحتي؟ فقلت لها: لا، اجلسي.

وهكذا شرحت ربود فعل الطالبات :

(عندما سألتهن بعد اللعبة كيف شعرن؟ قلن مباشرة: "محبطات" "منزعجات"، "غاضبات"، "الوضع رهيب"، وقلت أنا: "جيد" هل تعتقدن أن الأشخاص المعاقين قد

يعانون هذا النوع من المشاعر دائماً؟ ويعد ذلك بدأنا الحديث عن الناس في مسرحية "القلب المتبدل" وما إذا كان أى منهم معاقاً. وهذه هى الكيفية التى ربطت فيها بين اللعبة والمسرحية. لقد كانت الطالبات يمثلن فصلاً جيداً فقد أجبنا بما يلي: نعم هم معاقون لأن أصل العائلة كان مهاجراً وهذا يعتبر إعاقة لهم فى سياق المسرحية.

طلبت فلورا من الطالبات أن يكتبن مقالة يربطن فيها بين خبراتهن فى نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) وبين هؤلاء الأشخاص الذين فى المسرحية. ومنحت الدرجة العليا للمقالة التى أخذ منها هذا الاقتباس، مع أنها قالت إن جميع المقالات بمستوى عالٍ وأنها قد أظهرت أفكاراً مماثلة. "هناك دائماً تمييز ضد الأشخاص المعاقين، سواء أكانوا فاقدين ذراعاً، كما فى اللعبة، أو مهاجرين كما فى مسرحية (القلب المتبدل)". وقد كانت المفاجأة أن فتيات فلورا كن فصلاً جيداً حيث أتين بالإجابات الصحيحة. إنها قد استخدمت سلطتها بوصفها مديرة لتفرض تقييداً على اللاعبات مما أثار الإحباط، والغضب. (كانت مباراة صراخ وبعضهن شعرن بالحنة فى نهايتها) ولكنها استطاعت بعد هذه التجربة أن تحصر العواطف فى شكل إجماع عن معاناة أبطال الرواية فى نص مسرحية "القلب المتبدل".

كانت فلورا مقتنعة بأن نموذجها فى التقويم - مقالات الطالبات - قد أعطاها رد الفعل الذى تحتاجه عن التعلم الكامن فى نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) والذى قيمته على أنه عالٍ، ولكننا نعتقد أن تعليماتها وتلخيصها للعبة فى سياق أهدافها التعليمية لهذه المجموعة بالذات، كان أعلى بكثير.

إن علينا أن نتذكر أنه بإمكاننا أن نستخدم مصادر القوة السبعة التالية التى كانت تملكها فلورا، والتى نملكها نحن، وأن نضعها جانباً، قبل البدء فى التمرين، أو فى أثناء التمرين، أو فى أى وقت نحتاج إليها خلال تخلص نتائج التمرين.

١ - يجب أن تسبقك "خبرتك". فقد عرفت فلورا بشكل عام مثلاً بوصفها إحدى المعلومات المؤثرات كثيراً في المدرسة. فمن المفترض أن يعرف اللاعبون مسبقاً أنك ستكون مسئولاً عن مجموعتهم في هذه الجلسة وإذا كانت المجموعة صعبة المراس، لا تتردد في تذكيرهم بخبراتك، وقل لهم مثلاً نواذر عن خبراتك السابقة في ممارسة الألعاب، وأظهر لهم بسلوكك ومظهرك أنك صاحب سلطة.

٢ - قوة "العلاقات المهمة" التي قد تحتاج إليها. لقد كان لدى فلورا جميع سلطة المدرسة. فحسب الظروف والمجموعة التي تعمل معها قد يسهل لك طريقك إذا قدمك الشخص الأكثر أقدمية في الشركة لما يظهر في ذلك من علاقات مهمة لك، وإذا استطعت أن تذكر للمشاركين أنك قد قدمت جلسة تدريبية كان رئيسهم الإداري مشاركاً فيها. فإن ذلك قد يظهر لهم كذلك علاقاتك المهمة مع الآخرين.

٣ - أنت، مثل فلورا، لديك قوة "المعلومات" يمكنك أن تقول للناس أين يمكن أن يتعلموا أكثر عما يريدون، كما يمكنك أن تجيب على أسئلتهم وتشارك بأفكارك المتولدة عن الخبرة.

٤ - ولديك - مثل فلورا - قوة "الشخصية" التي أمضيت سنوات عديدة تتدرب لتبني مهارتك التدريسية القوية. فقد يكون لديك، مثلاً، نوع من السلطة الهادئة التي يمكن أن تنقل بها رسالة تقول فيها: "أنا أعرف عما أتكلم وسوف تتعلم بعض الأشياء المهمة إذا استمعت إلي". بعض الشخصيات التي لديها هذه الصفة وبمثل هذا الامتداد يصبحون مرشدين للآلاف وربما للملايين من الناس. أو ربما تكون معلماً كبير السن تثبثق سلطته من حساسيته وحكمته النبيلة عبر السنوات. أو ربما تفرض احتراماً بقوة عقلك على فهم واحتجاز نطاق واسع من المعلومات التفصيلية. ومن الجانب الآخر قد تعتمد على قدرتك على الفتنة وتسعد طلبتك بالطريقة التي تلبس بها ملابسك، أو ترجل بها شعرك، وإيماءاتك بيديك، يمكنك أن تقدم نفسك كموديل

وطلابك قد يجدون أنفسهم يقولون "نريد أن نكون مثل هذا"، أو ربما تكون قادراً على أن تنشئ ألفة مع الطلاب من خلال حساسيتك لردود فعلهم اللفظية، أو غير اللفظية، وربما تبتكر أسلوباً تعليمياً عالى المرونة يمكن أن يوائم نفسه مع عدة أنواع من التعلم. أو ربما تكون ذا دراية ولديك قوة كبيرة لتذكر الحقائق والأرقام التى تتطلب احتراماً.

٥ - ولديك قوة "المنصب". حيث إنك قد دعيت خصيصاً هنا لتقود هذه المجموعة، وقد سلحت جميع الظروف لتنقل الرسالة التى أنت مسئول عن نقلها. فعليك ألا تخف أبداً من الصمت فى أثناء التعلم التفاعلى؛ لأنه يمكن أن يكون إحدى الأدوات الفعالة لتأكيد شىء، أو لبدء نقاش (بفرض ضغط نفسى على المجموعة لقطع الصمت)، أو لجلب الانتباه لشىء قد حدث أو قيل، ويمكنك أن تستخدم الصمت عقاباً أو مكافأة كما لاحظنا سابقاً، إن الصمت المحترم يمكن أن يكون ضريبة تدفع من قبلك للمشاركين الذين قالوا شىئاً مبتكراً واستثنائياً، وذلك قبل أن تلتفت انتباه الآخرين إليه.

٦ - ولديك قوة "المكافأة"، المكافأة تأتى بعدة أشكال وأنواع: فتكون مثلاً ابتسامة لطيف، أو كلمة تهنئة، وفوق ذلك كله لديك القوة لتجعل النشاط على الأقل خبرة مجزية لغالبية اللاعبين على الأقل.

٧ - ولديك قوة "العقاب"، وهذه القوة قد تكون محدودة جداً. فإذا كان لابعوك أنفسهم أناساً أقوياء، فهم لن ينفجروا بالبكاء عند عبوسك. وبالرغم من ذلك، فالعقوبة تحت تصرفك إلى حد معين. فصمت محسوب، أو اهتزاز قوى للرأس، أو تحديق عميق - إحدى هذه الأشياء أو جميعها يمكن أن يعرض هذه القوة إذا احتجت لاستخدامها.

خلاصة :

ناقش هذا الفصل فكرة أن أدوار المراقب خلال التعلم التفاعلي انتقادية أكثر منها سطحية، فالمفاهيم المترابطة للتعلم الفعال وغير الفعال سوف تتداخل دائماً، وهي غالباً السبب الذي يراه المراقبون أفضل ما في اللعبة. ومن المفترض ألا يكون المقدم هو الشخص الوحيد في الغرفة الذي يرى النشاط بشكل كامل. بل إنه يجب على الأقل أن يكون هناك بعض أعضاء المجموعة في وضع موضوعي لتأكيد أو رفض الملاحظات التي يطرحها المدرب؛ لأن ذلك جزء مهم من تقويم التعلم التفاعلي. وأدوار المراقبين ستكون أكثر فعالية إذا كانوا قد شاركوا بأي شكل في البناء الكلي للنشاط. أما المدرب فهو الذي يضع المشهد للتعلم التفاعلي. وفي النهاية فإن فعالية التمرين تصمد أو تسقط في ضوء العلاقة التي يخلقها المقدمون بينهم وبين المجموعة، وبين المجموعة والنشاط.

الفصل الثالث

التعامل مع العاطفة

يناقش هذا الفصل ما يلي:

- المحتوى العاطفى للتعليم التفاعلى.

- قائد الفصل مخرجاً مسرحياً.

المحتوى العاطفى للتعليم التفاعلى:

ترتفع العواطف دائماً فى أثناء جلسات التعلم العملى. فقد قالت لنا إحدى المشاركات بعد ثلاث سنوات من ممارسة لعبة المحاكاة مع مجموعة من البائعين التنفيذيين: "كنت غاضبة، ومازلت غاضبة لما حدث لى فى اللعبة".

كان غضبها فى الحقيقة انفعالاً بناءً زاد من طاقتها لتعمل على إعادة تأهيل الأشخاص المعاقين - الذين كانت اللعبة تدور حولهم [قبعة مساء السنة الجديدة (NYEH)، الفصل ١٠، النشاط ٢٨].

إن إخفاق قادة الجلسات فى إدراك طبيعة ردود فعل اللاعبين يمكن أن يقود إلى الامتناع والعداء والرفض لكل من القائد والنشاط. إن مديرى النشاط سيكونون مرتبكين ومحبطين، خاصة إذا قيل لهم من قبل قادة الجلسات الأخرى إن النشاط الذى نحن بصده غير مأمون. هذه المخاطرة (المجازفة) التى يعترف بها المثقفون عن استخدام أساليب التعلم التفاعلى، تعوق بعض المدربين والمعلمين، ولكن التلخيص الفعال يمكن أن ينقذ معظم المواقف.

قامت المعلمة برندا (Brenda) بتطبيق نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH)، ولكنها لم تقم بأي تلخيص، بل سجلت النشاط بالفيديو، وأوضحت في تعليقها أن جزءاً جوهرياً من توجيه نشاط التعلم بدأ عندما انتهى النشاط؛ فالتلخيص هو الأسلوب النهائي الأكثر قوة للمديرين في تنظيم إدراك اللاعبين للأداء. لذلك فإن ترك اللاعبين يفسرون التجربة بأنفسهم، قد لا يساعدهم في إيجاد الارتباطات (التسلسلات) المعرفية التي صمم النشاط لينشئها.

تقوم برندا بالتدريس في كلية تدريبية لمعلمي المدارس الابتدائية وقد نفذت نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) مع مجموعة من (٣٢) طالباً كان متوسط أعمارهم (٢٣) سنة. لقد رغبت أن تقدم لهم طرق تدريس مثيرة وغير تقليدية، فصممت نشاطاً أصبح اللاعبون فيه ممثلين ومشاهدين لمسرحية يسخر المهرجين فيها من السلوكيات الغريبة للضحايا والمغفلين، وعينت خمسة لاعبين بوصفهم صنّاع قبعات، وجعلت أربعة منهم معاقين. كما نصبت هيئة محلفين من ثلاثة قضاة وجعلتهم عبارة عن نماذج للشخصيات العامة المحبوبة مثل مارجريت تاتشر، ونانسي ريجان، والأميرة ديانا، ووجهت غالبية المجموعة (٢٤ شخصاً) ليكونوا هم المشاهدين. أدى القضاة دورهم بحيوية تعالت معها في الواقع صرخات المشاهدين بالضحك. قدمت السيدة تاتشر هيئة المحلفين بنبرة الفئة العليا وبأسلوب مهذب رفيع: "يمكن القول إنه لشرف عظيم أن أدعى لتحكيم هذا السباق، فأنا فخورة بوصفي رئيسة وزراء سابقة لبريطانيا أن أرحب بصاحبة السمو أميرة ويلز، وكذلك بالزوجة الشهيرة للرئيس الأسبق للولايات المتحدة الأمريكية السيدة نانسي رونالد ريجان. ويبقى لي أن أؤكد أن معاييرنا لتحكيم قبعاتكم ستشمل بالإضافة إلى صعوباتكم الشخصية مدى ملاءمتها لهذه المهنة الخاصة".

تقدمت بعدئذ ديانا ونانسي لرعاية صناع القبعات المعاقين وتقييم عملهم، وقد أحبهما المشاهدون لذلك. قالت السيدة تاتشر في أحد المواقف لأحد المتسابقين المعاقين إعاقه خطيرة: "قبعتك الآن بها تأثير معين، ولكننا نشعر بأنه ما دامت الأميرة ديانا هنا واحدة من ضيوفنا، فهذه ربما مجرد لسعة صغيرة؟. لا يمكن لنا أن نتخيل أن هذا تاج مثل ما هو في الواقع..." (هنا اختفى صوتها في الشريط بين موجة ضحك المشاهدين) لقد تحول صناع القبعات إلى شخصيات وضيعة والقضاة إلى رؤساء صوريين سخفاء ولكن أقوى. لم يكن مستغرباً أن بعض اللاعبين المعاقين أظهروا بعد برهة شعوراً بالامتعاض، فقد قالت إحدى الفتيات: ("كنت مستاءة" عندما قالت إن قبعتي كانت سيئة؛ وذلك لأنني توقعت أن يقولوا: "عجباً، جيد، لقد مرت بوقت عصيب لصنعها...").

كانت برندا مقتنعة بأن التمرين قد عزز نوع التعلم الذي أرادت توصيلة إلى طلابها، ولكن النتائج في تقييمه من خلال الاستفتاء لم تكن مرضية كما رغبت. لقد وجدت نفسها في مواجهة مشكلة تظهر مع أساليب التعلم التفاعلي بشكل متكرر: وهي تعارض مشاعرها الذاتية حول نجاح النشاط مع الدليل التجريبي للنشاط.

صممت برندا استفتاءً لتقويم النشاط وأعطته للاعبين بعد أسبوع من اللعبة، ولكنها وجدت أن استجابات أربعة فقط من بين اثنين وعشرين مجيباً اشتملت على إشارة ما للنشاط بوصفه أسلوباً للتعلم. لقد كان الرابط الوحيد الذي وضعه أغلب الطلاب بين النشاط والحياة الواقعية هو أنهم أصبحوا يقدرّون الآن حالة المعاقين أكثر من السابق، ورغم أن هذه الاستجابة جديرة بالثناء، إلا أنها كانت مخيبة للظن من وجهة نظر برندا لأنها ليس لها علاقة كبيرة بأهدافها التعليمية بالنسبة للنشاط.

والسؤال الآن هو: لماذا قلص الطلاب تفسيراتهم لمحتوى النشاط دون اعتباره أسلوب تعلم أيضاً؟ لقد كانت إحدى الإجابات تقول إن نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) قد زود اللاعبين الصغار قليلى الخبرة بخبرة جيدة وممتعة، ولكنهم كانوا

غير قادرين على تعميمها على نطاق نظري أوسع بدون مساعدة، وهذا لم يكن ممكناً؛ نظراً لأنه لم يكن هناك تلخيص للنشاط.

تسعة عشر لاعباً من بين اثنين وثلاثين أجابوا مسهبين أن ما تعلموه من اللعبة كان توعية كبيرة لهم بالصعوبات التي تواجه المعاقين في الحياة الواقعية، ليس فقط بسبب إعاقتهم الجسمية ولكن بسبب موقف بعض أفراد المجتمع منهم. سبعة بين المجيبين الاثنين والثلاثين كتبوا في النتيجة: مع أن الأشخاص المعاقين لا يضحكون دائماً بانفتاح في الحياة الواقعية (كما هم في اللعبة) إلا أنهم مع ذلك ربما يعاملون بوصفهم أناساً أقل شأنًا من قبل أولئك الذين يرون أنفسهم أعلى مقاماً دون مبرر.

هكذا نظر اللاعبون إلى ما وراء المتعة في التمرين ليجدوا معاني حقيقية في صخب المشاهدين وسخرية القضاة، ولكن هذه المعاني المنسوبة لم تبرز للاعتبار في النشاط كأدوات تعليم. ومع أن برندا كانت مقتنعة، إلا أن خاتمة تقريرها كانت تقول:

"تم استقبالي بحماس وكان نجاحاً عظيماً - سأقدم هذه الجلسة مرة ثانية مع مجموعة أخرى، فلقد كانت ملائمة جداً، إنهم يحتاجون إلى الاستمتاع بأنفسهم لتدفعهم لتجربة شيء مماثل عندما يكونون معلمين مع طلابهم. القاضي الرئيس كان جيداً جداً بتفوق، فقد قدم متعة عظيمة".

لقد كان تركيز برندا على قيمة المتعة في النشاط أكثر من إمكانية تطبيقاته الحقيقية، وبالرغم من أنه لا يمكننا التجرؤ لنقد هذا النشاط، فنحن نظن أنه كان بإمكانها تطويره. لقد كانت تعليماتها لنشاط "قبة مساء السنة الجديدة" (NEYH) قوية جداً إلى حد أنها ظهرت لديها قدرة على التعلم بمستوى أكثر عمقاً من الرسالة التي تقول: "إن الألعاب ممتعة"، وربما اتضح ذلك في خدمة جلسة التلخيص.

هذا المثال ربما يساعد فى شرح الأسباب التى يرى بعض المعلمين والمدرسين أنها كانت السبب فى نجاحهم فى استخدام أنشطة التعلم التجريبى، فى حين أن البعض الآخر لا ينجح وراء ذلك. إنها جدرأ تعمل بفعالية أكثر عندما تكون أهداف النشاط معززة بنقاش، وعندما تؤخذ شخصيات مجموعة التعلم فى الحسبان. لقد حققت برندا هذا الانسجام على المدى البعيد، وكانت قادرة على أن تشرح لطلابها مميزات الألعاب بوصفها أساليب للتعليم من خلال الاتصال العادى بهم طول مدة دراستهم التى امتدت لعدة سنوات. واستخدمت أيضاً أساليب التعلم التفاعلى بالطرق العادية، وكان هناك فرص كبيرة للتفكير العام فى إجرائها ونتائجها.

مع أن التلخيص مهم، فإن من المهم أيضاً ألا يشعر مديرو أنشطة التعلم بأن عليهم أن يحشروا جميع استنتاجاتهم فى جلسة تلخيص واحدة بعد النشاط مباشرة، وقد يكون أكثر فعالية أن تترك الفرصة لفضول اللاعبين لطرح قليل من الأسئلة النقدية، عندها ربما يبقى النشاط فى أذهانهم كخبرات مثيرة للاهتمام ومحفزة لهم، للربط بينها وبين أحداث الحياة الواقعية.

قائد الفصل مخرجاً مسرحياً:

يمكن مقارنة أساليب التعلم التفاعلى مثل "الخبرات المركبة"، والألعاب، ولعب الأدوار والمحاكاة فى بعض جوانبها بالمسرحية، فدور قائد الجلسة يمكن أن يقارن بقائد المسرح الذى يقود الممثلين ليؤدوا أدوارهم.

إن المقارنة السابقة لا تعنى أنه يجب توجيه اللاعبين إلى كيفية التصرف فى أنشطة الخبرات، ولكنها تعنى تشجيعهم على استدعاء عواطفهم الطبيعية للتصرف كما يشعرون حتى لو كانت الظروف واقعية. وبناء على ذلك فإنه يقترح عليهم اكتشاف كيفية التصرف فى الظروف المعطاة ثم يسألون أنفسهم وبعضهم بعضاً فيما إذا كانت استجاباتهم

فعالة في هذه الحالة كما يأملون، وإذا كانت كذلك، فلماذا؟ وإذا لم تكن كذلك فما التغييرات الواجب أخذها في الاعتبار في الحياة الواقعية؟.

علاوة على ذلك وخلال التفاعل، فقد أصبحت مجموعة الأشخاص المتعلمين تشكل جماعة أو طاقم عمل، يمثل جهدهم الموحد قيمة أكبر من مجموع أجزائه. إن مهمة القائد أن يلاحظ كم مقدار المسؤولية التي يستطيع تحملها كل عضو في الجماعة في أى وقت وما هى أعظم إسهام يقدمه من العضو للفريق.

المخرجون المسرحيون، عندما يختارون مسرحية أو فكرة للتمثيل، فإنهم يفرضون على الممثلين تعليمات قد تقل أو تكثر حسب وضعهم. فمثلاً مع الشخصيات الروائية المحترفة التى عملت مع بعضها كثيراً، قد لا يكون هناك حاجة ليكونوا متسلطين، ما عدا إذا كان هناك خلاف فى المجموعة. وفى الجانب الآخر، فإن التعامل مع مجموعة من الهواة أو مع المحترفين الذين لم يعملوا مع بعضهم أبداً، يتطلب من المخرج أن يراقب توزيع الأدوار عن كثب، وربما يحتاج إلى تقديم قدر كبير من الشرح.

هذا هو سلوك القائد الذى أشار إليه هرسي (Hersey) وبلانشارد (Blanchard) (١٩٧٧) "بأنه عالٍ فى المهمة (الواجب) ومنخفض فى العلاقات" بالرغم من أن النسبة ستتفاوت حسب خليط الممثلين. ويستمر المخرج فى إعطاء الشرح أو قيادة النقاش حتى يصل الممثلون إلى فهم واضح بدرجة كافية لما يحتاجون إليه وما يريدون فعله. ثم يبدأ المخرج بعدها فى أداء المسرحية وينهمك الممثلون كأفراد فى عملية ملاعبة الطاقم أو الفريق. أما المخرج فيظل يقدم المهمة، ولكن الآن هناك مساحة أكثر لإظهار المشاعر الإنسانية والعلاقات فى أثناء اكتشاف الممثلين لأبعاد أدوارهم.

عندما يصبح المشاركون ملمين أكثر بأدوارهم فإنه يقل تركيز المخرج على المهمة ككل، ويزيد تركيزه على التشجيع والدعم للممثلين كأفراد، وفى النهاية يفوض المخرج كامل المهمة فى تمثيل المسرحية لشخصيات الرواية، إذا كان هناك عرض عام، يجلس

فى الصف الخلفى فى الليلة الأولى، يطرى بصوت مرتفع، ويطلب من أولئك المساعدين خلف المسرح ليقولوا لكل شخص كيف أنهم رائعون.

دعنا الآن نقارن هذا التسلسل للسلوك مع سلوكك، مفترضين أنك تعتزم أن تستخدم أساليب التعلم التجريبي، كلب الأدوار المنظم، على سبيل المثال :

١ - أنت اخترت المادة العلمية لنشاط مناسب.

٢ - ثم تقوم بشرح "النص" ومسودة المسرحية للممثلين وسألت أسئلة للتأكد مما إذا كانت القوانين والأدوار قد فهمت.

٣ - إن سلوكك بوصفك قائداً للفريق يشير إلى السلطة والثقة. فالعلاقة الوحيدة التي يجب أن تربطك باللاعبين والتي يمكن أن تبدأ بها هي جعل هؤلاء الناس المشغولين والمعتدين بأنفسهم يرون أنك شخص يمكن أن يتعلموا منه شيئاً لمصلحتهم، وقد يكون من المستحب أن تظهر نفسك بمظهر الشخص المحبوب، ولكن لا تقلق كثيراً بشأن ذلك فى هذه المرحلة: فمن المهم - بحق - أن يحترموك.

٤ - ركز على مهمتك وعلى السلطة بشكل معتدل فى هذه المرحلة المبكرة من النشاط، فإن ظهورك وأنت متردد أو غير متأكد من أهدافك، قد يجعل المشاركين يتركوك تتكلم للأبد قبل البدء فى النشاط، وربما يحاولون أيضاً أن يتجنبوك كلياً. أعطهم معلومات جوهرية بطريقة مقنعة لتجعلهم معك حتى ينهمكوا فى اللعبة. إن افتراضك الواعى - ما لم تكن بلا ريب مطلعاً على النقيض - بأن حوافز فريقك منخفضة، وأنت غير واثق مما سيحدث لاحقاً، وعلى الأرجح متأكد جداً من مشاعر عدم الملاعة. كل ذلك سيجعلك تحتاج لإظهار انطباع قوى وجريء - بحيث لا يعنى العدوانية - وأن تعطى انطباعاً يطمئن بأنك قد نفذت هذا النشاط عدة مرات وأنت متأكد من نجاحك فيه.

٥ - وبعد أن يتعرف الممثلون والمشاهدون أدوارهم ويفهموا القوانين فإنهم سيصبحون راغبين في التمثيل إذا كانوا فقط معتدلين، خاصة في ظل بعض الحظ أو مع المهارة من جانبك. ومع ارتفاع مستوى حوافز المجموعة، وكونهم أكثر قدرة على أخذ المسؤولية بأنفسهم، فإن عليك أن تمنح نفسك شيئاً من التفاعل الإنساني معهم، وعلبك توفير الحقائق الإضافية والاستماع لمشكلات الأفراد التي قد تنشأ مع استمرار التمثيل. عموماً كن مشجعاً بشكل أكبر. واجعل المهمة دائماً في ذهنك فأنك لا تستطيع حتى الآن أن تعتمد على أن العملية تعنى بنفسها.

٦ - لقد أصبح التفاعل في هذه المرحلة متقدماً بشكل كامل، وما عليك إلا أن تكون مراقباً متحمساً ومؤيداً. يمكن أن يكون تدخلك الوحيد هو إعادة أى مشكلة إلى الممثلين عندما يحاولون إلقاءها عليك، بالرغم من أنه قد يكون هناك بعض الحالات التي تضطر فيها إلى التدخل: فمثلاً، إذا حدث شجار فإن عليك التدخل، وعملياً لقد أصبحت الآن في موضع المخرج المسرحي الذي يراقب التجربة النهائية من الصف الخلفى لصالة العرض وقد أصبح الممثلون منهمكين بعمق في الإنشاء مع مراقبة تركيب الأداء الذي هم مكفون به. وقد أصبح سلوكك غير تفاعلي ولا يركز على المهمة؛ لأنك الآن تعمل مراقباً فطناً لعملية حل المشكلة.

٧ - بعد ذلك فإنك تظل في وضع التفويض في أثناء التلخيص، سامحاً للمجموعة أن تتحمل مسؤولية استنتاجاتها بناء على الخبرات المباشرة وغير المباشرة للنشاط.

٨ - مهمتك الأخيرة أن تساعد أعضاء المجموعة في ربط استنتاجاتهم، وأفكارهم، واهتماماتهم... إلخ، بمعارفهم السابقة وخبراتهم الحياتية. وراقب هذا النقاش بيقظة لتصحح أى أخطاء تخالف الحقيقة ولتضيف معلومات أكثر، ولتقدم أمثلة واقتراحات، ولتسأل أسئلة بناءة في سبيل زيادة حجم المناقشة وتشجيع الحل الإبداعي

للمشكلة، ومهما يكن من أمر فعليك أن تفعل فقط ما تعتقد أنه مطلوب منك. والآن أنت تقريباً خارج تماماً من طور السلطة وتدخل إلى طور توجيه الناس، وأسلوب حل المشكلة - ولكنك مازلت مستعداً لاستعادة السلطة مرة أخرى إذا بدأت المجموعة تفقد النضج والمسئولية والقدرة على التحكم في تعليمهم.

هنا تلاحظ أنك قد تنقلت باستمرار بين السلطة، والناس، والمشكلة خلال جميع خبرات اللعبة.

وهذا مثال على تلخيص النشاط - باستخدام منهج موضوعي نسبياً - وهو أن تعلق على أداء كل مجموعة كما لو كانوا شخصيات مسرحية من الممثلين، فنحن جميعاً نلعب أدواراً مختلفة في الحياة الواقعية، نقدم من خلالها أنفسنا للآخرين.

يرى المخرج الروسي العظيم ستانيسلافسكى (Stanislavsky) (١٩٦٢) أن الشخصية تبني على أساس علاقات جسدية متبادلة: الجسد، الصوت، نمط الحديث، المشي والحركة. هذه التصرفات تنقل المعنى للآخرين، إنها ما أسماه "بالنمط الداخلى للممثل". وبعد ستانيسلافسكى وضع المخرج البريطاني تيرون جوثري (Tyrone Guthrie) (١٩٧١) عدداً من القوانين للممثلين المبتدئين، وقد تجد هذه مفيدة أيضاً لمساعدة المشاركين في نشاط (دور ثانوي في مسرحية) (Walk-on) (الفصل ٩، نشاط ٦) لإدراك أن لغتهم اللفظية وغير اللفظية تؤثر على المحيطين بهم.

مثلاً، في مجموعة نقاش، أو اجتماع لجنة أو حديث اجتماعي، يمكن ملاحظة أن الناس غالباً ما يومنون مقدماً عندما يكونون على وشك الحديث إما بصوت ضعيف، أو إيماءة، أو حركة وذلك عندما يكون هناك شخص آخر مازال يتحدث. لقد نصح جوثري الممثلين أن يلتقطوا أنفاسهم قبل أن يقولوا أو يفعلوا أى شيء على المسرح. حاول أن يبرهن بأن الممثلين كلما شعروا بالعمق أكثر وجب عليهم التنفس أعمق. هذا النفس يجب أن يؤخذ

ليس فقط عندما يسمعون إشعار الدور (إشارة بدء دورهم)؛ لأنهم عند ذلك سيكونون متأخرين وسيخلقون توقفاً لا معنى له، ولكن "على الأرجح عندما يأخذون الفكرة من الحديث السابق للشريك، هذه الفكرة التي توجه حديثهم أو رد فعلهم".

إذا صورت بالفيديو نشاطاً مثل (مسرحية الدور الثانوي) فاسأل المشاركين للعرض في أثناء مشاهدتهم للعرض، ما إذا كانوا يعتقدون أن المتحدثين الفعالين يبدون إشارة عند رغبتهم في الدخول في النقاش، مثلاً عن طريق استنشاق النفس أو بعض الحركة البسيطة قبل البدء. فهل يبدو ذلك قد جذب انتباه المجموعة، وأعطى المتحدث فرصة للكلام؟

في إحدى المناسبات عندما أشرنا إلى ذلك بعد لعب نشاط (الدور الثانوي) أكد بعض الملاحظين أن أحد المتحدثين الفعالين اضطر للتنقل داخل وخارج حديث مجموعته مع طمأنينة عفوية ظاهرة، بيد أنه لم يتحرك جسمه إطلاقاً. وعندما أعدنا تشغيل الشريط ظهر في البداية أن هذا الرجل كان ساكناً في عظمة ووقار وجالساً بطريقة هادئة ومريحة خلال وقته على المسرح. ولكن عندما أعدنا تشغيل الشريط مرة أخرى، والجميع مجتمع حول شاشة العرض، رأينا في النهاية أن لديه براعة في أخذ النفس بنفس الطريقة التي شرحها جوثري تماماً؛ حيث يتدفق حديثه مؤشراً إلى الشهيق عند أول كلمة ينطق بها متابعاً بذلك كلمات المتحدث السابق بكل سلاسة.

وعندما سألنا هذا الرجل (وهو قائد شاب) فيما إذا كان مدركاً أن هذا هو أسلوب اتصاله. أجاب بأنه ليس لديه فكرة عنه، وأنه يحاول أن ينسأه، خوفاً من أن يحل به الخجل، ولكن مهما يكن شعور الأشخاص الخجولين فإنهم عندما يبدؤون أول مرة بدراسة لغة أجسامهم بتأنٍ فإن الارتقاء الذي يصلون إليه في معرفتهم لذاتهم يعطيهم في النهاية سلطة إدارية عظيمة.

وينبثق من التجربة السابقة عدد من أسئلة النقاش: فإذا تخيلت أنك لاحظت في أثناء الحديث مع شخص آخر أنه يريد أن يتحدث؛ لذا فهو يعطي إشارات تدل على أنه

يريد أن يقول شيئاً، ولأنه مهذب فهو لا يريد مقاطعتك. فهل تجد أى داع لاستمرارك فى الحديث، حتى لو كنت ترغب فى ذلك؟ أليس من المحتمل أن الشخص الآخر قد توقف عن الاستماع إليك؛ لأنه ينتظر فرصته فى الحديث ليس غير؟ إذا كان ذلك هو الحال، فإنك عندما تأخذ الحديث فى آخر الأمر مرة أخرى، ربما ستتعمد أن تعيد النقاط المهمة التى وضعتها فى السابق، على احتمال أن الشخص الآخر أو الناس الآخرين قد توقفوا عن الاستماع لعدة ثوانٍ على الأقل قبل أن تتوقف عن الحديث.

إن السلوك غير اللفظى للأشخاص يمكن أن يعرف أيضاً كسلسلة من الانطباعات، ولذا فإن الملاحظين يمكن أن يتعلموا توقع وتغيير نمط تسلسل سلوك الآخرين. وقد أكد جوثرى ذلك حيث يرى أن هذه السلسلة من الانطباعات هى تماماً ما يجب أن ينميه الممثل حتى يحقق مصداقية الدور الذى يقوم به.

تذكرنا حادثة فى أثناء نشاط (مسرحية الدور الثانوى)، وذلك عندما غيرت امرأة مقعدها بحيث لا تضطر للجلوس مواجهة تماماً للآخرين ولكن على الجنب، لقد كانت يداها متشابكتين بشدة فى حضنها وأكثر من نصف جسمها ملتف للاتجاه الآخر. لم تنظر إلى أحد حتى عندما تم توجيهها للحديث. ومع ذلك فقد أدارت رأسها من فوق كتفها باتجاه المتحدث، وحافظت على جسمها ملتفاً للاتجاه الآخر، ولكن بعد لحظات من الحديث العام شعرت بالثقة الكافية للتطوع بالتعليق على الموضوع، وبعد أن فعلت ذلك، أحدثت ألياً عدة إيماءات خفيفة بيديها لتزيل عنها التوتر، وبدأ يظهر جميع جسمها أكثر ارتياحاً وبعد لحظات قليلة التفتت مباشرة لتواجه الآخرين، معدلة موقع مقعدها لتحركه قريباً منهم.

امرأة أخرى فى الفصل نفسه (مع أنها ليست فى المجموعة ذاتها) بدأت بوضع نفسها خارج نطاق آلة التصوير (الكاميرا) تقريباً، ولكن انتهت بأن التقطت مقعدها

غير واعية لذاتها وحركته داخل الدائرة مباشرة، وعندما رأت نفسها تفعل ذلك فى أثناء عرض الشريط كانت مندهشة، وكانت مدركة أنها قد حركت المقعد ولكن ليس لديها فكرة عن طريقته فى ذلك. ففى البداية كانت تقاوم الانفتاح على المجموعة، ولكن بعد ذلك أرادت أن تكون جزءاً من المجموعة.

أخيراً يمكن التعرف على قوة العلاقات بين الأشخاص عن طريق لغة الجسم، ليس فقط بملاحظة أين يضع الناس أنفسهم فى علاقاتهم بالآخرين، ولكن أيضاً كيف يتصرف الرجال والنساء فيما بينهم. مرة أخرى، لقد أخذنا مثالنا من تمرين مسرحية الدور الثانوى. ففى إحدى المناسبات كنا جميعاً نراقب رجلاً يمشى على المسرح أمام سيدتين من أعضاء مجموعته ووضع مقعده مواجهاً لآلة التصوير (الكاميرا) مباشرة، ولذلك اضطرت الممثلتان الأخريان بالتالى إلى الجلوس وظهورهن للكاميرا. وهكذا فقد كان على المسرح: أى وفى وسطه فى آن واحد، وذلك بالنسبة لآلة التصوير، مما يعنى فى المسرح الموقع الأفضل الذى يمكن منه لفت انتباه المشاهدين. وقد أضاف سلوكه اللفظى نجاحاً إلى نجاحه المسرحى ليتفوق على الآخرين لأنه كان يتكلم بوضوح، وبصوت مرتفع، وكان أيضاً يبدو واثقاً من نفسه. أما اللاعبتان الأخريان فكانتا كلاهما امرأة شابة، وبدا أنه يسلم بأنهن سيذعن له، وهذا ما فعلته. (وقد تحدثنا لاحقاً عن حقيقة أنه محكوم على النساء بالإذعان للرجال فى أدوار القيادة).

وعندما رأى الرجل نفسه فى الشاشة عند العرض، سألناه إن كان مدركاً لكل ذلك؟ فأجاب بأنه كان مدركاً لكيفية سلوكه، بالرغم من أنه لم ير نفسه أبداً فى التلفزيون من قبل، وكان قد قرر أن يقدم أفضل ما لديه لهذه المناسبة، حتى ولو على حساب زملائه. فأدى هذا الحدث إلى نقاش بواعث الناس لعمل الأشياء. فهم عندما يريدون شيئاً بشغف، فإنهم يتصرفون بقوة فى سبيل الحصول عليه، مما يؤكد أهمية الحافز الشخصى ووضوح

الهدف للقادة. وفي بعض الأحيان يسعى بعض الناس لتحقيق أهدافهم فقط؛ لأنهم يشعرون نحوها بقوة أكثر من خصومهم المحتملين، ولهذا فإن تأثيرهم في الاتباع يكون أكثر فعالية.

وإذا اعتبرنا أن هذا السلوك يمثل سلسلة من الانطباعات، فإنه يمكن أن يؤدي إلى إخراج الشخص الذي يتبناه عن اتزانه، فمثلاً إذا طلبت إحدى النساء من أحد الرجال الذي يأخذ أكثر من نصيبه في التصوير أن يحرك مقعده لاستطاعت بسهولة أكبر منعه فيما بعد من أن يحتكر المشهد؛ لأنها إذا أدركت سلوكه الأول كبداية لنمط هذا السلوك فسوف تكون مهمتها أكثر سهولة للحيلولة دون تمارديه في ذلك السلوك.

ورغم ذلك فإذا كان التصور الشخصي في هذه الحالة لكلا المرأتين ضعيفاً جداً إلى حد أنهن استطعن فقط الشعور بالامتنان لعدم مواجهتهن آلة التصوير، بالرغم من أن الهدف من التمرين هو فعل ذلك تماماً. لقد جلست إحداهن على مقعدها بائسة ومندفة إلى الأمام، وكانت تمسك بساعديها متقاطعين بإحكام على صدرها - إشارة من عدة نساء في الثقافة الغربية للمقاومة والقلق. (الرجال الغربيون عندما يشعرون بعدم الأمان يعمدون إلى وضع ركبهم قريبة من بعضها، ووضع أيديهم مع بعضها في أحضانهم. وعندما يشعرون بالارتياح أكثر يبعدون في الغالب سيقانهم ويدعون أيديهم المفتوحة ترتاح بخفة على ركبهم).

الخلاصة :

يتعلق هذا النقاش بالمحتوى العاطفي في التعلم التفاعلي، والحاجة لخلق مجموعة ديناميكية (فعالة) يسهم فيها كل شخص بمعلوماته الخاصة، ومهاراته ومواقفه تجاه الهدف المشترك. وفي هذا الوضع (الذي لا يكون في الحالات الأخرى) يشكل التعلم التفاعلي نشاطاً للفصل الدراسي يمكن أن يقارن بالممثلين الذين يتدربون على التمثيل.

فالمدرّب يتصرف بشكل أو بآخر مثل مدير المسرح الذي يقوم مرة بدور المتسلط (المؤيد لإخضاع الفرد وحقوقه إخضاعاً كاملاً لمصلحة الدولة) وأحياناً بدور الاستشاري، أو الديموقراطي، أو يتبع سياسة عدم التدخل، ويمكن تلخيص النشاط في بعض الأحيان من خلال ممثلين يلعبون الأدوار.

الفصل الرابع

توجيه أنشطة التعلم التفاعلي

أهداف الفصل الرابع هي :

- مناقشة دوافع قادة الدورة التدريبية.
- تحديد ثلاثة أنواع مختلفة من الدوافع التي تشجع قادة الدورة بشكل متتالٍ ومتكامل.
- التمييز بين سلوك القيادة الرسمية وسلوك القيادة غير الرسمية.

دوافع القادة :

- قد تجد نفسك وأنت مع تلامذك بوصفك قائداً لدورة خاصة تستخدم فيها التعلم التفاعلي - بحاجة إلى الاستجابة لثلاثة دوافع بشكل متتالٍ ومتكامل، وهي كما يلي:
- ١ - تجد نفسك قد حصلت على درجة من القوة المطلوبة لإنجاز مهمتك دون التدخل بشكل كبير في شعور تلامذك بالقوة.
 - ٢ - وقد يكون المشاركون من المتخصصين ذوي المهارات العالية، أو من تنقصهم الشجاعة، أو المراهقين المتشبهين برأيهم، ولكن مهما يكن هؤلاء فأنت بحاجة إلى مهارات إنسانية لإقناعهم بالثقة فيك؛ كي تستطيع توجيههم بحذر وكفاءة خلال التدريب، ومساعدتهم للاستفادة من التفاعل التحفيزي المحرض.
 - ٣ - ستجد أهم التحديات التي تواجهك أنت وتلامذك مشكلة تفسير الأنشطة بطرق مختلفة مع ربطها بالواقع الفعلي لكل منكم؛ بهدف الاستفادة منها.

الدوافع التي تثير قادة الدورة :

أشارت النظرية المرتبطة بهذا الموضوع إلى أن الدوافع الإنسانية يمكن تصنيفها إلى الأصناف الثلاثة التالية: الحاجة إلى إثبات القوة، والحاجة إلى التأثير على الأشخاص، والحاجة إلى حل المشكلات. إن هذه الدوافع تجعل الأنشطة القائمة على الخبرة مناسبة إلى حد كبير لتعلم القيادة.

وإذا كنت المسئول الوحيد عن اختيار وتوجيه أنشطة الصف، فإن سلوكك يعد المتغير الرئيس الذي يحدد نوع المشاركين المنبثقين عن عملية التدريب. وتعتبر شخصية المعلم مهمة جداً في جميع طرق التعليم ولا يوجد معلمان متماثلان تماماً، بحيث يمكن أن يحل أحدهما مكان الآخر، مهما تشابهت تخصصاتهما ولكن عندما يكون موضوع التعلم التفاعلي هو الوسيط بينهما (وهو الموضوع محل التدريب)، فإن الأسلوب القيادي للمدرب هو المحور الأساسي للعملية.

وعندما تكون مدرباً للدورة فإنك تصبح القائد المعين ولا تحتاج إلى موافقة الجماعة، كما هي الحال عندما تكون قائداً منبثقاً عند حاجة الجماعة. كما أنك تبقى محتفظاً بقوتك وفقاً لنفس القوانين التي وضعتك في هذا المركز القيادي في بادئ الأمر، ومع ذلك فقد تواجه المعارضة مرة واحدة على الأقل من قبل قائد منبثق في الجماعة ما لم تكن في جعبتك مصادر أخرى للقوة. فإنه يجب أن يكون هناك علاقة تبادلية بينك وبين الجماعة تحقق من خلالها رضاك بالقيادة. (ويتضمن ذلك العائد العاطفي والنفسي كالشعور بالنجاح، مثلاً) وهم بدورهم يحققون الشعور بالأمن من خلال الإنجاز. ومن هنا فقد تعلم أعضاء الجماعة شيئاً جديداً، أو حققوا بعض الأهداف، وذلك بمعرفة المزيد عند نهاية الأنشطة مقارنة ببدايتها.

ولا تظهر هذه النتيجة إلا عندما تتجاوز اهتمامات قادة الجماعة مصالحهم الشخصية، والتي تجعل من بعض القادة رغم تعيينهم رسمياً موجهين غير فعالين في قيادة أنشطة التعلم.

القادة الرسميون والقادة غير الرسميين:

عندما تقود النشاط رقم (٣١) "جمع النقود" في الفصل العاشر فقد تلاحظ اختلافاً في السلوك بين القادة غير الرسميين والقادة الرسميين. في تمرين جمع النقود، نجد أنه لا بد أن ينبثق القادة من بين المجموعة عن طريق الإجماع الضمني، وهم يعتمدون على قوتهم الفردية مثل الشخصية، والمعرفة، والمعلومات، ولكنهم قد يصبحون قادة رسميين فيما بعد عندما يفرضون بعض القواعد المعينة، وقد ينجحون في ذلك أحياناً أخرى. وقد لا ينجحون أحياناً أخرى، وأحياناً يمنعون أتباعهم من التساؤل حول صفتهم الرسمية.

إن المشاركين الذين يصبحون قادة في عملية التعلم التفاعلي يظهرون نوعاً معيناً من السلوك الذي يمكن تفسيره من قبل قادة الدورة؛ لمساعدتهم ليصبحوا أكثر فاعلية، فمثلاً يتولد القادة في الأنشطة التجريبية (الاستكشافية) بسبب العوامل التالية:

١ - كون القيادة تحقق لهم تقديراً ذاتياً، وليس بالضرورة مكافأة مالية، فالبعض يتلذذ بممارسة السلطة أكثر من أي شيء آخر في النشاط.

٢ - تقويتها لشعورهم بإمكانية تحقيق النجاح.

٣ - حصولهم على قبول الجماعة ودعمهما.

٤ - محافظتهم على القيادة من خلال:

* قبول الجماعة.

* رضا الجماعة الذي قد يتضمن عائداً ملموساً أولاً، رغم تحقق ذلك في بعض الألعاب النقدية التي ستعرض لها فيما بعد في هذا الكتاب.

* مقدرتهم على إشباع حاجات أعضاء جماعتهم ورؤسائهم (كقائد الدورة، مثلاً). وتجدر الإشارة إلى أن هذا يعنى أنه يتحتم على قادة النشاط إدراك حاجات قائد الدورة الذي يحتفظ بحق حرمان أى مشارك من منصب القيادة بشكل اعتباطي.

ويعد هذا سبباً آخر وراء عدم تقبلنا لكلمة (ميسر) عند وصف سلوك قائد الدورة. إن المشاركين يدركون دائماً بأن هذا القائد يمثل السلطة النهائية، ورغم ذلك فإن قادة الدورة يخضعون لسلطة أعلى كذلك، فهم إذا لم يحققوا رضا عملائهم، فلن يشاركوا في إجراء التمارين بعد ذلك.

ليس بالضرورة أن يكون القادة هم أولئك الأشخاص الظاهرين للعيان، فليس بالضرورة أن يجلسوا في المقدمة على طاولة الاجتماع بالرغم من أن ذلك قد يمنحهم قوة أولية، بل ربما يقررون انتهازه أو ما إلى ذلك. إن هناك عوامل مادية أخرى، وعوامل نفسية أو حتى جغرافية مفضلة للقيادة، وذلك مثل أن يكون القادة أكبر أو أسرع بشكل ملحوظ، أو أعلى صوتاً من الآخرين. ورغم ذلك فإن هذه الخصائص لن تساعد القادة غير الرسميين المنبثقين إذا لم يطوعوا نمطهم القيادي لطباع المجموعة (أو مزاجها). إنه كثيراً ما يرفض القادة الأتوقراطيون (المستبدون) من قبل المجموعة ذات الفكر الديمقراطي، إلا إذا كانت لديهم مهارات إقناع. إن نظرية أنماط القيادة تركز على ما يفعله القادة وليس على خصائصهم، وبالتحديد فإنها تركز على ثلاثة أصناف من السلوك هي: تيسير مهمة المجموعة (حل المشكلات)، والسلطة (القوة) الفردية، والتفاعل الاجتماعي مع المجموعة.

وتعد "إلين" Elaine مثالاً على شبه رفض الجماعة للقائد على الرغم مما له من سلطه. وهي تعمل بروفيسوراً في مدرسة الإدارة الصحية بالجامعة، وهي مديرة ذات مهارة فائقة لأنشطة التعلم التفاعلي. أرادت "إلين" أن تستخدم النشاط (NYEH) قبعة أمسية رأس السنة الجديدة كما فعلت كل من فلورا Flora وبريندا Brenda ولكن في موضوع مناقشة قضية السلوك الإيجابي في التوظيف. أرادت إلين من المشاركين قبول فكرة أنه لا بد أن يلقي طلب التوظيف الوارد من قبل أفراد القوى العاملة المعدمة (من النساء، والمهاجرين، والمعوقين) اهتماماً خاصاً. ولذلك، وعلى غرار "بيتر" Peter في (دايجيكون) (Digicon) كان هدف "إلين" عند قيادتها للنشاط (NYEH) تقويمياً. ولكن طبيعة البيئة المفتوحة لـ (NYEH) في حد ذاتها (بدون أى تغيير) تجعل من الصعب على المجموعة أن تصل إلى إجماع في الرأي. فهذا النشاط يستحث التفكير الاستقرائي المختلف أكثر من التفكير الاستدلالي المتقارب. لقد تدخلت "إلين" مثل "بيتر" في تركيبة النشاط إلا أن ذلك التدخل لم يكن ناجحاً على خلاف "بيتر". ويمكن أن يكون ذلك بسبب طبيعة المجموعة نفسها التي كانت متنوعة أكثر من مجموعة "بيتر"، كما أنها احتوت على بعض الأعضاء ممن كانوا معارضين - في الأصل - للفكرة التي أرادت توصيلها من خلال النشاط.

لقد قدمت "إلين" النشاط (NYEH) بتذكير المشاركين حين قالت: "سيعمل البعض منكم في قسم شئون الأفراد وستواجهون مشكلة التمييز العنصرى في التوظيف، وفي ذلك التساؤل عما إذا كنتم ستمنحون مميزات خاصة للأشخاص المعدمين الذين تمت معاملتهم معاملة غير عادلة في السابق". وهكذا فقد أخبرت تلامذتها مسبقاً بأن النشاط سيدور حول التمييز العنصرى في التوظيف؛ مما أعطاه تاريخاً يستدل منه على مستقبله وهذا اتجاه قيادى لا يتضمنه النشاط (NYEH).

لقد وصفت "إلين" الحوار بطريقة أتوقراطية إلى حد ما، ولكنها كانت ديموقراطية عندما تحدثت عن المعوقين وتحديد الأدوار، واتبعت نمط القيادة الحرة خلال الأداء. وعندما بدأت عملية استخلاص المعلومات تأكدت "إلين" أن معايير تقييم الوظائف أو المناصب الوظيفية التي أطلقها المقيّمون قد نوقشت، وذلك بتوجيهها لأول سؤال على النحو التالي: "ما تعليقاتكم على عملية التقييم؟".

وبينما جعلت المشاركين يبدوون في مناقشة سلوك المقيمين بقيت "إلين" تقريباً صامتة حتى علق أحد المشاركين قائلاً: "أعتقد أنه يجب على المقيمين أن يأخذوا في اعتبارهم نواحي العجز عند صانعي القبعات".

فوراً ردت "إلين" قائلة: "دعونا نتحدث عن ذلك الآن"، ثم أخذت لحظة لتنظيم الصف بحيث تستطيع أن تستحوذ على انتباه الجميع وقالت قبل أن تسأل المقيمين عن سبب تجاهلهم للمعوقين. (ليتكّم تستديرون جميعاً بحيث يرى كل منا الآخر...).

بدأ أحد المقيمين يجادل بأنه كان من المفترض أن نقيم المعوقين وليس القبعات، وقال "إن ذلك سيبدو كأننا نمنحهم جائزة نظير إعاقته بدلاً من مكافأة أفضل قبعة صنعت؛ ولذلك فقد قررنا أن ينصب التقييم على أفضل قبعة، وما مدى مناسبتها وأصالتها واستخدام الموارد فيها".

هنا دعت "إلين" إلى تعليقات عامة حول الموضوع مؤكدة مرات عديدة أن الموضوع مهم، وموجهة السؤال مرة أخرى عما إذا كان يجب إعطاء النساء والأفراد الآخرين من القوى العاملة المعدمين عناية خاصة لتعويضهم عن التمييز العنصري في السابق. ولكن "إلين" قوبلت بشيء من المعارضة، حيث أجاب أحد المشاركين بأن القصد من الاختيار الوظيفي هو إفادة صاحب العمل، وليس الإساءة للموظف؛ وذلك لأنه كما تعرفون بعد أن تعمل المرأة سنة أو أكثر قليلاً ربما تصبح حاملاً، ومن المخاطرة حينئذ

القيام بتوظيفها، في حين أننا نحاول نحن وفي أى نشاط تقليل درجة المخاطرة إلى أدنى حد.

أعطت "إلين" هذه الإجابة شيئاً من الاهتمام فقالت: "هل تعلم أن ما تقوله يخالف القانون الحالي" وقد تقاد إلى المحكمة بسبب ذلك. ثم احتكمت إلى المقيمين: "أنتما الاثنان كلتاكما امرأة، وقد قررتما ألا يعوض المعوقون عن عجزهم، فهل تريان الآن التشابه الوظيفي، ففي الواقع ستواجهان بالتمييز العنصري وظيفياً وستقيمان بدرجة ضعيفة؛ بسبب عجزكما المتمثل في إمكانية الحمل والإنجاب؟! في البدء كانت المقيمتان رافضتين لهذا الرأي إلا أن "إلين" استمرت عليه إلى أن قالت إحداهما: "من الأفضل أن أقيم كما يقيم الرجل المتقدم للوظيفة فأنا أريد أن أعامل بالمثل".

أحد المشاركين كان صارماً جداً في رفضه لفكرة السلوك الإيجابي في التوظيف فقد صمّم في رأيه على أن النساء يمثلن مخاطرة توظيف أكثر من الرجال، وتعويضهن عن كونهن كذلك سيؤدي إلى أزمة اقتصادية. وأخيراً أخبرته "إلين" قائلة: "أؤكد لك أن اتجاهك هذا لن يؤثر على تقييمي لدراستك في هذه الدورة، ولكن سيؤثر على مستقبلك، عليك أن تفهم ذلك. وإن ما يجب عليك التفكير فيه هو كيف تجعل منظمتك مرنة بحيث تأخذ في الاعتبار نمط حياة النساء؛ لأنك سترتبط بهن شئت أم أبيت".

وهكذا اجتهدت "إلين" في طرح وجهة نظرها بطريقة (NYEH) متضمنة ما قد يبدو سلوكاً مهيناً من قبلها، حيث كان يحمل في طياته تذكيراً لأحد تلامذتها بأنها تملك الحق في ترسيبه في المادة إذا لم يتفق معها. وقد كان من الصعب على إلين أن تعمل أفضل مما عملت في ظل استخدام هذا النشاط بالذات، وهدفها من استخدامه، وطبيعة مجموعة المهنيين الصحيين الذين كانت تعمل معهم. كان المشاركون محافظين جداً؛ لذلك احتفظوا بآرائهم التقليدية عن توظيف المرأة. لقد كان قانون المساواة مفهوماً جديداً

بالنسبة إليهم، وكان لديهم صعوبات في استيعابه. لقد كانت مقدمة "إلين" في النشاط (NYEH) وتلخيصها للمعلومات ناجحاً في تغيير اتجاهات البعض من الرفض التام إلى إعادة النظر أو حتى إلى شيء من التقبل.

لقد كان بالإمكان أن تتدخل "إلين" أكثر في اللعبة ذاتها، كما فعلت "فلورا" بإعطاء المقيمين المعايير التي يجب أن يستخدموها، أو ربما كان عليها أن تجعل النساء ضمن فئة المعوقين بحيث ترضى المقيمين مؤقتاً حتى يحكموا عقولهم، فربما شابه ذلك مشكلات الأمهات العاملات مع الحمل ورعاية الطفل.

القادة غير الرسميين :

يمكن تحديد هذه الأنواع الثلاثة من السلوك بوضوح من خلال ملاحظة طريقة المشاركين في القيام بالأدوار (أداء اللعبة). فمثلاً قد يصبح القادة أكثر أو أقل يقظة لأهداف اللعبة (التمرين)، وكذلك لنفوذهم الشخصي، ولشاعر بقية المشاركين، وذلك بالاعتماد على ما إذا كان القادة مهتمين بالإنجاز أم بتكوين علاقات اجتماعية مع المجموعة.

فإذا كان هناك موافقة جماعية حول أهداف؛ اللعبة (التمرين) فإن عمل القائد غير الرسمي المتنبثق وقائد المهمة سيكون سهلاً نسبياً، لأن المجموعة تدرك تماماً أنها تقاد نحو هدف موحد. في هذه الحالة فلن يكون صعباً على القائد المترقب أن يحقق أو يحتفظ بنفوذه، حيث ترى الجماعة أن أهداف القائد هي أهدافها؛ مما يؤدي إلى توازن جيد لدى الجماعة بين الإنجاز والعلاقات الاجتماعية.

في بعض الأحيان تكون المهمة غير منظمة أو غامضة، لذلك فإن القادة الذين يرغبون أن يكونوا أقوى لا يستطيعون التركيز على المهمة ولذلك يحاولون خلق علاقة جيدة مع جماعة العمل لإقناعهم بأنه من مصلحتهم أن يكون قادتهم أكثر قوة من البقية، وإلا سيرفض المشاركون ذلك القائد. وقد وضع ذلك جيداً في الرجل الذي بدأ مدرسة الـ "Two-up"

فى لعبة جمع النقود (راجع محتوى ذلك فى الفصل [١٠] ص - ١٧٧)، فقد كان المشاركون مستمتعين جداً لدرجة أنهم لم يبخسوه حقه من الربح.

وعلى النقيض من ذلك، فإذا اهتم القادة كثيراً بمشاعر تابعيهم فقد يحققون علاقات جيدة مع الجماعة، ولكنهم يفشلون فى استكمال المهمة المطلوبة. فمثلاً فإن المديرين فى تمرين لعبة "فلتكن ذكياً" (النشاط رقم [٣٦] فى الفصل [١٠]) لن يحققوا الإنتاجية العالية التى كانت هدفاً محدداً إلا إذا حققوا شيئاً من التوفيق بين أمن الموظفين وأهداف إدارتهم، وربما يكون ذلك بإعادة تحديد طبيعة المهمة كما فعلت إحدى المجموعات (القائمين بدور المعلمين) التى صنعت قبعات لتبيعها بدلاً من الحلوى Smarties.

الخلاصة:

يحتاج قادة التعلم التفاعلى إلى درجة مناسبة من فهم الذات، ومن ضمن ذلك الوعى بحوافزهم. ويبدو أن هناك ثلاث قوى محفزة توجه سلوك القادة: الشعور بالقوة، والرضا المستمد من قبول الجماعة للقيادة، وإنجاز المهمة. إن قادة الصف فى التعلم التفاعلى قد يتنازلون أحياناً عن دوافعهم فى سبيل إشباع حاجات المجموعة. والأكثر أن صفة قيادتهم الرسمية قد تتحدى القادة غير الرسميين المنبثقين من داخل المجموعة. عندئذ لابد من أن يقرروا ما إذا كانوا سيقاومون هذا التحدى أم لا، وهذا القرار سيتخذ وفقاً لنوع السلوك الذى سيزيد من فاعلية تعلم المجموعة.

الفصل الخامس

تلخيص الأنشطة

أهداف الفصل الخامس هي :

- تحديد الأهداف الأساسية للتمرين التفاعلي حول مهارات القيادة.
- مناقشة القبول الجماعي، طبيعة تركيب (بناء) المهمة، القوة الشخصية بوصفها عوامل ضرورية لنجاح القائد.
- تقديم بعض الأمثلة على تأثير التلخيص الجيد.

الأهداف الأساسية للتمرين التفاعلي حول مهارات القيادة :

كما أوجزنا القول في الفصل السابق، فهناك ثلاثة عوامل ضرورية في القيادة: درجة قبول المجموعة، وطبيعة بناء المهمة، وقوة القائد الفردية. تلك هي المجالات الثلاثة التي يمكنك توجيه انتباه المجموعة إليها عندما تناقش ماذا حدث خلال النشاط بحكمة بعد إدراكك لطبيعة الموقف.

قبول المجموعة، طبيعة تركيب المهمة، القوة الشخصية - عوامل ضرورية لنجاح لقائد :

إن علينا أن نطرح هذه الأسئلة أولاً:

كيف أظهر قادة المجموعة قوة شخصيتهم حتى يكونوا مقبولين من قبل المجموعة ؟
كيف دفعوا أتباعهم "لمسايرتهم"، ليس بالضرورة بسبب أنهم أحبهم - ولو أن ذلك قد يساعد - ولكن لأن الأتباع شعروا بأن الموقف - مهما كان - في أيديهم أمينة.

كيف نظم قادة المجموعة فرقهم ومهامهم لأجل العمل بكل قوى الأعضاء؟ كيف دعموا النواحي التي لم تكن المجموعة فيها قوية بشكل كافٍ، وذلك لضمان وجود فريق متحفز.

ومن هو الذي اكتسب قوة خلال مهاراتهم في الاتصال ببعضهم؟

آلة التصوير :

يمكن تقديم نشاط آلة التصوير (النشاط [٣٨] الفصل [١١]) بوصفه مثلاً مفيداً: لمعرفة مدى إمكانية استخدام الرغبة في الحصول على القوة، والاهتمام بالعلاقات مع الناس، والاهتمام بالمهمة بوصف ذلك عوامل لحفز الأفراد، وكيف يمكن أن يتصرف كل منهم في هذه الحالات. لقد أدلت إحدى المشاركات (اللاعبات) في ذلك النشاط بأنها على الرغم من كونها الآن مديرة، إلا أنها اعتادت أن تشغل آلة التصوير باستمرار قبل ترقيتها. وقالت إنه في حالة إجراء تجربة (وتعطلت آلة التصوير) فإنها ستنحي العمل الضروري جانباً إلى ميزانية السنة القادمة، وتذهب إلى غرفة التصوير وتصلح الآلة.

وبينما كان ذلك خياراً متاحاً في سياق التمرين، إلا أن تصرفها قد لا يكون هو الأكثر فاعلية من حيث القيادة؛ لأنه يخفي وراءه الحاجة إلى طرح العديد من الأسئلة حول كيفية تسيير المكتب، ومن تلك الأسئلة:

- لماذا لم يتم تدريب أحد غيرها ليقوم بإصلاح الأعطال البسيطة في آلة التصوير؟

- لماذا تتعطل آلة التصوير باستمرار؟

- لماذا يهرع إليها الجميع لتحل أبسط المشاكل دون أن يتحملوا أى مسؤولية؟

ويمكن إيجاد الإجابة على الأسئلة أعلاه بالرجوع إلى سبعة أنواع من القوة يقال إنها متاحة تحت تصرف القادة (هيرسي وبلانشارد، ١٩٧٧) وفيهم قادة الصف الطلابي بالطبع، وتلك الأنواع هي:

- ١ - الخبرة: ففي المثال أعلاه كان يمكن للمديرة أن تفوض خبرتها - بدلاً من استخدامها بنفسها - وذلك بشرح كيفية إصلاح الأعطال البسيطة لعمال المكتب.
- ٢ - المعلومات: فقد كان يجب أن يكون لديها معلومات عن طابعة محلية يمكن الاعتماد عليها في الحالات الطارئة.
- ٣ - قوة الاتصال: حيث يجب أن تملك المديرة اتصالات جيدة (مفيدة) مع الإدارة العليا (أو مع مورد الآلة) لتزويد المكتب بآلة جديدة.
- ٤ - السلطة الشرعية: حيث كان بإمكانها إغلاق باب غرفة التصوير والسماح لقلة مختارة من الأشخاص باستخدام الآلة.
- ٥ - الشخصية: فبسبب شخصيتها أرجأت المديرة عملها المهم لحل مشكلة المكتب. قد يكون ذلك إستراتيجية قوية إذا أدى تصرفها ذلك لاعتقاد فريقها بأنها قائد ديموقراطي مساند.
- ٦ - المكافآت: حيث يندرج تحت تصرف هذه المديرة المسئولة سلسلة من المكافآت ابتداءً من طلب آلة تصوير جديدة إلى الابتسامة بلطف في وجوه الأفراد الذين أعانوها على إصلاح الآلة القديمة وطمأنتهم بأن الآلة ستكون على ما يرام من الآن فصاعداً.
- ٧ - العقوبات (الجزاءات): فربما طالبت المديرة بأن يكون آخر شخص استخدم الآلة مسؤولاً عن إصلاحها مستقبلاً.

يكتسب القادة الفعالون المعرفة العامة ومعرفة الذات باستخدام هذه المصادر السبعة للقوة بطريقة مناسبة اعتماداً على القدرات، والتقبل، واستجابة الأتباع، وطبيعة المهمة. ولكن كيف يتسنى للقادة غير الخبراء أن يعرفوا السلوك المناسب لهم، ومتى

ولماذا يجب أن يحدث مثل هذا السلوك؟ وهنا تكون طرق التعلم التفاعلي مثل المناقشات المنظمة، ولعب الأدوار، والألعاب، والمحاكاة مفيدة جداً، فهي تجعل السلوك القيادي مرئياً ومسموعاً في سياقات منظمة، والتي هي عبارة عن مبالغاة وتبسيطات معاً لمواقف وأحداث الحياة الفعلية. وهي تفيد في توضيح علاقات الأفراد بالبنية التنظيمية، والاجتماعية، والطبيعية، والآلية من حيث القوة، والعلاقات الإنسانية، وإنجاز المهام.

والمثال الجيد على ذلك هو نشاط "اختر أنت" (النشاط [١] الفصل [٧]). وحيث إن التمرين قد صمم ليؤدي في بداية دورة تدريبية جديدة، فقد تزودك النتائج بمعلومات مفيدة عن المشاركين الذين ستعمل معهم في الساعة، واليوم، والأسبوع التالي... إلخ. ومن المحتمل بعد هذا النشاط أن تتمكن من اختيار واحد أو اثنين من القادة البارزين، وربما تتكون لديك فكرة جيدة عن مقدار التحفيز الذي ستبذله مع المجموعة ككل قبل أن تستمر في مهمتك. وستعرف ما إذا كان بين يديك حشد كثيف من الأشخاص الإداريين من ذوي الميول إلى القوة، والذين سيتحدونك في كل خطوة على الطريق، أو مجموعة من الأتباع الذين سيتشبثون بأقفه كلمة تقولها، أو ربما من الاثنين كليهما على السواء.

وعلى سبيل المثال، هل جاءت كل المجموعات بلعبة؟ أم لا؟ إن الإنتاجية العالية بشكل استثنائي أو المنخفضة بشكل غير عادي تمثل حدين للسلوك الناتج عن مجموعات عمل صغيرة بقيادة معينين. وما يثير الجدل هو أن الإنجاز الكبير يكون للمجموعة ذات القيادة الفعالة والتابعين المحفزين (فيدلر وشيمرز - ١٩٧٤) ولذلك، إن لم تستطع أي من مجموعاتك ابتكار لعبة في الوقت المخصص، (أي إذا كانت إنتاجيتهم منخفضة بشكل غير عادي) سوف تحتاج إلى كل مهاراتك التحفيزية كي تدفع هؤلاء المشاركين للعمل فريقاً فعالاً تحت قيادتك.

أشار هيرسى وبلانشارد (١٩٧٧) إلى أنه يجب على قائد الصف في ظل هذه الظروف أن يبدأ بالتصرف بوصفه قائداً أتوقراطياً معتدلاً، ومحتفظاً بدرجة كبيرة من السيطرة على تعلم الدارسين قبل تبني سلوك أكثر ديموقراطية، ويتبنى أخيراً اتجاه القيادة الحرة. ومن ناحية أخرى، إذا أعطت كل مجموعة في التمرين (اختر أنت) مقترحات عديدة للألعاب، وبدا كل فرد راغباً ومتشوقاً وقادراً على أن يشارك، عندئذ وحتى نهاية الدورة، ربما يتحتم عليك التقليل من تدخلك في تعلم المشاركين من البداية؛ وأن تفوض قدراً كبيراً نسبياً من عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

تذكر أيضاً أن مدى تأدية التمرين بشكل منتج وبدرجة عالية أو منخفضة، إنما يعتمد على مزاجية المشاركين، فمثلاً لو أردت القول بأنه لا يمكن تعميم سلوك القائد لأنه يعتمد كثيراً على الظروف، فإن الناس سيقبلون ذلك إذا كانت شخصياتهم غير انتقادية، وإذا كانوا ممن يشعرون بالارتياح في المواقف الغامضة. ولكن إذا كانوا يميلون لأن يكونوا انتقاديين ويبحثون عن الحقائق، ويستخدمون القوانين لضبط السلوك في جميع الظروف، فكن مستعداً للخلافات حتى مع مجموعة المشاركين المتحفزة جداً.

وإن كنت مستجداً نسبياً في لعب هذه التمارين فقد ترغب في أن تجعل النشاط (اختر أنت) أسهل بالنسبة إليك بإقامة أبنية أكثر لتمنحك سيطرة أكبر على النتائج. فمثلاً، يمكنك أن تزود كل مجموعة بكمية أو بكرة من الحبال وتطلب منهم ابتكار لعبة بها متضمناً مجموعة من القوانين. سيخفف ذلك من بعض الضغوط عن المشاركين؛ لأنك أدخلت معطيات أكثر إلى تفكيرهم ومن ثم كسبت تأثيراً أكبر على قراراتهم.

ربما تود الرجوع إلى هذه الملاحظات عندما تفكر في ممارسة اللعبة "اختر أنت"، إلا أنها مثال واحد فقط. لقد استخدمنا مواد التعلم التفاعلي لتدريب القيادات في أستراليا وبريطانيا واليابان والولايات المتحدة. وفي الحقيقة أنها أفادت جميع المشاركين، وفيهم

أشخاص من خلفيات ثقافية متعددة، حيث توسعت مداركهم، ليس فقط في مجال القيادة، ولكن في معرفة سلوك الزملاء أيضاً. ومع ذلك ولسوء الحظ، فإن النشاط الذي يحفز الإبداعية لدى مجموعة من المشاركين قد يترك مجموعة أخرى مثبطة الهمة، ولا يوجد نظرية جيدة لتفسير سبب ذلك.

ولكننا نعتقد أن السر يكمن في سلوك قائد الصف والعلاقة التي تنشأ (أو تخفق في أن تنشأ) بين القائد والمتعلمين، فبناء هذه العلاقة في حد ذاته يتطلب أن يمارس القائد هذا السلوك منذ اللحظة الأولى التي يقابل فيها مجموعته. وهذه - على سبيل المثال - بعض الإرشادات لعرض موضوع جديد:

- عليك أن تبدو تسلطياً بما يكفي للتأثير على أولئك المشاركين الذين يكون دافعهم الرئيسي هو الحصول على القوة، فهم يرغبون في اكتساب المعرفة؛ مما يجعلهم بحاجة إلى الاعتقاد أنك تستطيع مساعدتهم في ذلك بالرغم من أنهم يريدون الاحتفاظ بالسيطرة على المواقف، لذلك فإنهم سوف يستصغرونك إن اعتقدوا أنهم يستطيعون تجاوزك.

- عليك تلطيف السلطة بشيء من الدفء لتجنب انعزال أولئك المتعلمين الذين يكون دافعهم الرئيسي للتعلم نابعاً من اشتراكهم في إنجاز المهمة وحصولهم على التغذية الشخصية المرتدة عن الأداء.

- عليك بتسمية حب الاستطلاع لدى أولئك الذين يدفعهم حل المشاكل بشكل قوى.

حتى الآن تشكل الأمثلة التي نستخدمها تمارين محاكاة مطولة، ولكن في الفصل السابع ستجد عدداً من التمارين (الألعاب) القصيرة التي اكتشفنا أنها تفيد بقوة في تحفيز المشاركين. وتقديم مفاهيم، افتراضات رئيسية تعتمد عليها بقية الدورة التدريبية. وكل من هذه التمارين يمكن تطويره بشكل يتناسب مع بداية أى مؤتمر أو حلقة نقاش، علاوة على أنه يجب استخدامها لتهيئة المجموعة على الإطلاق، وإنما يمكن استخدامها

بوصفها ألعاباً (تمارين) وفي أى وقت، ومنبهات مثيرة للبدء فى قسم جديد من المادة، أو لتوضيح بعض النقاط التى تريدها كلما تقدمت فى الدورة التدريبية.

إنه يمكن تأدية جميع هذه التمارين (الألعاب) بمجموعات من الأشخاص يتراوح عددهم من خمسة فأكثر. لقد كانت أكبر مجموعة فى المجموعات التى لعبنا معها قرابة (١٥٠) شخصاً. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن استخدام أكثر من تمرين مع نفس المجموعة، ولكننا وجدنا أن أكثر التقنيات فاعلية فى الألعاب بصفة عامة هى أن يتم استخدامها - أى الألعاب - بشكل مقتصد. لذلك فإننا إذا بدأنا دورة بتمرين (لعبة) تهيئة، فإننا نتحول بعده إلى طريقة تعليم أخرى، كتقديم محاضرة مصغرة أو طلب استكمال استبيان من المجموعة أو إثارة نقاش ما، ثم تعود إليه بعد فترة.

إن تقديم نشاط تجريبي (استكشافي) واحداً تلو الآخر قد يكون غير مفيد؛ وذلك لأنك ستحصل على نتائج ضعيفة، وإذا كان اهتمامك بتلاميذك مستمراً حيث تنوع طرقك فى التعليم، فإنهم بالتأكيد سيحصلون على نتائج أفضل.

الخلاصة :

لقد حدد هذا الفصل الأهداف الأساسية للتمارين التفاعلية لمهارات القيادة: وهى الوصول إلى قبول المشاركين ومساندتهم، وتنظيمهم بشكل فعال، وتسخير سلطة القائد (المدير) بشكل فعال فيما يتعلق بأهداف التعلم. ولذا فإن قبول الجماعة، وطبيعة بناء المهمة، والقوة الشخصية تعتبر عوامل ضرورية فى التفاعلات التعلمية الناجحة.

الفصل السادس

تصميم واختيار وتقويم أنشطة التعلم التجريبية

يهدف هذا الفصل إلى :

- مناقشة من أين يمكن الحصول على الأفكار لتمارين التعلم التفاعلي.
- التعرف على معايير التصميم.
- مناقشة توفير مواد اللعبة (التمرين).
- تقديم أمثلة عملية على تصميم التمارين التفاعلية.
- شرح كيف يتم تصميم الأنشطة التي يمكن لقائد الدورة المحافظة على التحكم في نتائجها.
- مناقشة تقييم طرق التعلم التفاعلي.
- مناقشة مزايا تسجيل أى نشاط على جهاز الفيديو.

من أين تحصل على أفكار لتمارين التعلم التفاعلي؟

عليك أن تكون يقظاً بشكل دائم لمعرفة الأفكار التي يمكن اكتسابها في تمارين التعلم التفاعلي، فمثل هذه الأنشطة يمكن أن ينشأ من خلال أى شيء تقريباً، كقراءة رواية، أو مشاهدة فيلم، أو الاستماع إلى نادرة (طرفة).

ووفقاً لخبرتنا، فإن أكثر الأفكار إنتاجية تأتي من القصص، والأفلام، والمسرحيات والتلفزيون، والتي هي من نسج الخيال. فمؤلفو الروايات الخيالية والدراميون ورواة القصص لابد من أن يجسدوا (يصوغوا) مادتهم الحية في شكل يعطيها بناءً ومعنى؛ الأمر الذي

يجب عليك فعله عندما تقوم باستحداث تجربة منظمة. فإذا ما تبينت فكرة، أو موقفاً، أو حدثاً خيالياً، أو روائياً فإن بعضاً من عملك يكون قد أنجز لك من قبل المؤلف أو الكاتب. ومع الخبرة، فإنك تستطيع - في الواقع - أن تتبنى أى لعبة حالية طويلة، والتي قد تكون سمعت عنها أو استخلصتها من كتاب، فبإمكانك أن تبسطها، وتعيد ترتيبها وتجزئ تنظيمها بصفة عامة، أى أنك تفصلها بما يتناسب مع احتياجاتك المحددة. والآن تستعرض المعايير التي يجب التنبيه إليها:

معايير التصميم:

أولاً: يجب أن يكون النشاط - أو يجب أن تكون قادراً على جعله - ذا علاقة ببقية المواد التي لديك؛ لذا فبالنسبة لطلاب العلوم يمكنك أن تأخذ نشاطاً أساسياً مثل "الهرم البشري" (نشاط [٧]، الفصل [٩]) وتحوله إلى إستراتيجية تعلم لتوضيح عملية الهضم في جسم الإنسان كما فعلنا عندما استخدمنا النشاط "الهبوط إلى الأسفل" (نشاط [٢٢]، الفصل [٩]).

ثانياً: يجب أن تهدف اللعبة إلى توضيح موضوع رئيسي واحد على وجه التحديد. وبإلطبع فإنها سوف تقدم صوراً لسلسلة من عواطف البشر وسلوكياتهم؛ لأن أفعال البشر هي المواد الخام التي تصنع منها اللعبة. ولكن استخلاصك للمعلومات ينبغي أن يكون انتقائياً، حيث يجب أن يركز على المقارنات والمتناقضات في سلوك اللاعبين، والذي يرتبط مباشرة بموضوعك، وذلك يعني أنه يجب أن تكون دقيق الملاحظة لاستجابات اللاعبين. لذلك، عليك أن لا توجد قدراً كبيراً من النشاط العام الذي لا يمت للموضوع بصلة؛ لأنك لن تكون قادراً على احتوائه بأكمله.

ثالثاً: يجب أن تكون اللعبة موجهة نحو المنتج، وأن تشرك الأشخاص في النزاع (الخلاف). إن هذا المنتج والأشخاص هم المكونات المطلوبة لضمان محتوى درامي، فاللاعبون بحاجة إلى الاشتراك في نشاط محسوس لحل المشكلات، وخاصة عندما

يكون هناك منتج معين، كالإجابة على لغز أو أى نوع من المخرجات التى يمكن تقييمها واستخدامها معياراً يتم على أساسه تفحص العمل. وقد تجد أنه من المفيد أن تتذكر أن أحد تعاريف الدراما هو "أشخاص فى نزاع"، وهذا لا يعنى أنه ينبغي على اللاعبين أن يبدؤوا التشاجر مع بعضهم، أو أنه يتحتم أن يكون بينهم أى نوع من العدوانية. فالنزاع قد يكون جدلاً منطقياً بين فكرة وأخرى مما يؤدي إلى استحداث شيء جديد، فيكون لدينا فرضية ونقيضها، واستنتاج للمقارنة بينهما. وكلما كانت اللعبة أكثر درامية - فى حدود المعقول - كان من المحتمل أن تصور نتائج محسوسة بدرجة كبيرة، وهذا هو أحد الأسباب التى تجعلنا نقترح أنه يجب تسجيل النشاط بواسطة الفيديو أحياناً، حتى يمكنك مشاهدة كيف كانت ردود الفعل عند الأشخاص، ولكي يساعدك فى جعل النشاط أكثر فاعلية فى المستقبل.

إن مقارنة الأنشطة التجريبية بالدراما تعنى أنها تشتمل على عنصر المفاجأة، أو حتى الصدمة للمشاركين. وإذا استخدمنا مجازاً آخر للتعبير، لقلنا إنها وسائل تفجير إلى حدٍّ ما، ورغم أن ذلك التفجير يثير تسلية فى العادة، وحب استطلاع، واهتمام، ودهشة لدى اللاعبين، أكثر من العواطف الدفينة، إلا أنه من المهم أن نتذكر أننا نلعب بالديناميت، فالدهشة قد تتحول بسرعة إلى غضب، والتسلية إلى سخرية وعدوانية، وحب الاستطلاع إلى رفض.

إن عليك ألا ترتكب الخطأ باعتقادك أن اللاعبين لا يتضايقون أو ينزعجون فى الألعاب (التمارين) القصيرة والبسيطة، فاستجابة الأشخاص للمواد التجريبية دائماً معقدة. ومهما كانت اللعبة بدائية، يجب عليك أن تكون مستعداً للوقوف بسرعة؛ كي تسيطر على النتائج، فرسالة هذا الكتاب ليست عما تفعله فحسب، بل كيف تفعله أيضاً؛ مما يؤدي إلى إخفاق أو نجاح مادة التعلم التجريبى (الاستكشافى). ونعتقد أن هناك ثلاثة عوامل مرتبطة باختيار نشاط التعلم هى: أهدافك من التعلم، وتركيبية النشاط (أى قواعده وإجراءاته)، وشخصية ومزاجية مجموعة الأشخاص الذين سيمارسون النشاط.

إن آخر حالة دراسية لدينا هي استخلاص متأن بشكل جميل "لعلم مشاكل الشيخوخة" (نشاط [٤١] الفصل [١١]) الذي اجتمعت فيه هيئة النشاط وأهداف القائد ومزاجية المجموعة بأفضل الطرق انسجاماً. ففي نشاط "علم مشاكل الشيخوخة" (الذي يعد في طبيعته أكثر انفتاحاً من النشاط "ديجيكون أو قبعة أمسية رأس السنة") يجلس المشاركون على الكراسي التي تمثل منازلهم، وهم مربوطون فيها بحبل له طول محدد يمثل حدود حركتهم، ويتم إعطاؤهم قصاصات ورقية لتمثل النقود، وورقة وقلماً ليمثل ذاكرتهم. ثم يتم إخطارهم بأنهم بمكان الأشخاص المسنين في المجتمع، وأن هناك بنكاً ومكتب رعاية يمكن الرجوع إليهما عند الحاجة إلى أى مساعدة. ويجب تنبيههم إلى أنه يحل بهم حصاد مروع يصيبهم بالمرض والفقر أو الموت بصفة دورية. وبعيداً عن هذه القيود، بإمكانهم أن يفعلوا ما يحلو لهم وأن يتحدثوا أى نوع من المجتمع يرغبون فيه.

لقد قامت صديقتنا إيريك (Erica) بهذا التمرين (علم مشاكل الشيخوخة) مع مجموعة من المهنيين الصحيين: أطباء، وكبار مرضى، وإداريين من آسيا والمحيط الهادى. وعندما انتهت اللعبة مهدت لاستخلاص المعلومات بقولها: "إنكم جميعاً سوف تعملون مع الأشخاص المسنين صحيين، ومضمون اللعبة هو أنكم تستطيعون التعلم من التعامل مع المسنين فى مجتمعنا عندما يكون لدينا مجتمع يفرض علينا ألا ندع الناس ينتحرون، وأن لا نقوم بإبادتهم، والآن هل تعتقدون أنه يجب علينا فعل شيء مختلف مع المسنين كبشر وكإداريين؟".

لاحظ بأنها قالت ذلك بعد اللعبة وليس قبلها، وهى بذلك لم تتدخل فى بناء (تركيبية) اللعبة، وإنما أشارت إلى أنه وجد فارق ملحوظ فى أداء الدور بين شخصين، (ساندرا وأليستير) اللذين لعبا دور موظفى الرعاية، وقد وافقها المشاركون الآخرون فى ذلك. فقد اشتكى أحد اللاعبين بأن (ساندرا) كانت متسلطة للغاية حتى أنه قال "إننى لم يكن يزعجنى أن أتشاجر معها"، فى حين أثنى آخر على شفقة (أليستير) الذى كان سخياً

فى المعونات المالية العامة. وسألت (إيريك): "هل هذا يعنى أن التعامل مع البيروقراطيين لا يمكن أن يزعج الناس إن كانت هناك بدائل متاحة فى المجتمع؟ هل يمكن أن نعتبر هذا أحد الأسباب التى يجعل المؤسسات الخيرية دائماً فى حاجة إلى المال؟".

كانت (إيريك) أيضاً سريعة فى الإسهاب والتوسع فى نقاط أخرى أرادت أن يناقشها اللاعبون فيها، فعلى سبيل المثال، عندما قال رجل إنه - فى أثناء التمرين - رفض مساعدة (آلين): المسكين لأنه كان يعانى مرضاً مميتاً وقد "تدهورت صحته للغاية"، سألت (إيريك): "هل يعنى هذا أنه لا جدوى من أن نحاول مساعدة من لا أمل لديهم؟".

لقد دفع ذلك بمشاركة أسىوى لأن يعلق قائلاً: "لقد أدركت معنى الحياة عندما أدخلت للمستشفى، فلم يكن الأمان هو المهم، ولكن عندما تبينت أنني أرغب فى الحياة كنت أناضل طوال الوقت كي أعيش". أثارت مداخلته هذه المناقشة حول جودة الحياة للمسنين فى مختلف الثقافات.

فقال مشارك أمريكي إنه يعتقد أن "الكثير من المسنين يسعدون جداً للتخلص من العبء" (أى أن يموتوا) وذلك فى ثقافة الطبقة المتوسطة للأمريكيين البيض. ولكن شخصاً آخر تحداه بقوله: "فقط لأننا نعتقد أن المسنين لا هدف لهم، لا يعنى أنهم يفكرون على ذلك النحو". وأضاف مشارك آخر: "كنت أشعر بذلك عندما قمت بدور شخص مسن، فلم يكن لدى أى أصدقاء، وكنت مستعداً لأن أموت، ولكن فى اللحظة التالية، هب الأصدقاء لمساعدتى، وشعرت فجأة بأننى قد استعدت شبابى وبهجتى حيث أصبحت منتعشاً".

استمر النقاش على مسار هذه الخطوط إلى أن شرع بعض أعضاء المجموعة - وبصورة تلقائية - فى اقتراح بعض البدائل الممكنة والواقعية للمسنين، فمثلاً قال أحدهم: "ما الخطأ فى أن يكون الأشخاص فوق الـ (٦٥) سنة جمعياتهم التعاونية الخاصة بهم؟" وركز النقاش بأكمله على ما حدث فى اللعبة بدلاً من أن يركز على كيف حل اللاعبون المشكلة

المحددة سلفاً؛ الأمر الذى منح (إيريك) قدراً كبيراً من الحرية فى الانطلاق خارج حدود خبرات التمرين لتحفز نوعاً من العصف ذهنى للتفكير الإبداعى عن مكانة المسنين فى المجتمع، والإسهامات التى يمكنهم أن يقدموها، والاحتياجات الخاصة لهم.

لقد قادنا هذا المثال، والأمثلة الأخرى التى أشرنا إليها، والكثير غيرها إلى ابتكار الجدول التالى، وهو يلخص ما نعتقد أنه الطرق التى يمكنك بها أن تنظم نشاطاً للتعليم التفاعلى، وأن نستخلص معلوماته بحيث تكون محتوياته قادرة على توصيل تلك المعانى التى يرغب المدرب فى توصيلها إلى اللاعبين.

الألعاب المفتوحة	الألعاب المغلقة
<p>"هذا هو الموقف: ماذا ستفعل؟"</p> <p>يهدف النقاش المبدئى أو التهيئة إلى كشف عدم تجانس المجموعة والتفاوت وخلق بين الأعضاء ووجهات نظرهم.</p> <p>لا يُشجع اللاعبون على توقع قيادة من قبل المدير (الموجه): مما قد يسبب شعوراً بالاستياء.</p>	<p>"هذه هى المشكلة: كيف سنحلها"</p> <p>١ - يحفز اللاعبون، بناء على ملاحظات القائد المبدئية أو التهيئة، للوصول إلى نفس الافتراضات العامة حول اللعبة، وخلق شعور بالحاجة إلى "الجماعية"</p> <p>٢ - يُنظر للقائد بوصفه نموذجاً للسلطة الخيرة.</p>

<p>٣ - يفترض ألا يكون الاختلاف بين اللاعبين وظيفياً؛ لذلك فظهور النزاع يكون أكثر احتمالاً.</p>	<p>٣ - ينظر إلى الفروقات بين اللاعبين على أنها وظيفية، وذلك من خلال تشجيع تقسيم العمل.</p>
<p>القائد يقول ويفعل أقل مما يمكن.</p>	<p>٤ - القائد الذي يشكل الفرق، ويعطي التوجيهات، ويعد المشاهد، ويجب على الأسئلة - يعتبر هو الذي في موقع السيطرة (التحكم).</p>
<p>لا يوجد خلفية سابقة للعبة ويبدأ الأداء على خشبة المسرح. حيث يقدم للاعبين موقفاً غير مقروناً بأزمة (الكارثة) أو ما يعرف بالحبكة الدرامية.</p>	<p>٥ - لمحيط اللعبة وشخصياتها ماض (خلفية)، حيث يطلب من اللاعبين أن يتخللوا وقائع حدثت قبل أداء اللعبة فيبدوون عند نقطة الأزمة (الكارثة، أو ما يعرف بالحبكة الدرامية).</p>
<p>هناك القليل من القواعد، ولا يقدم إلا القليل من التفاصيل؛ لذا هناك فرصة لنشوء اللاعبين الصدف وفرصة لأهواء اللاعبين.</p>	<p>٦ - الشخصيات مقيدة بمعلومات مفصلة وتعليمات محددة للدور.</p>
<p>أعداد وترتيب اللاعبين غير مهمة نسبياً، فقد يكون في المجموعات أعداد فردية أو قد يعمل الأفراد بمفردهم، كما أن البعض يفسر القواعد بشكل مختلف عن الآخر.</p>	<p>٧ - اللاعبون منظمون في فرق أو مجموعات فرعية، وجميعهم يلعبون بنفس القواعد.</p>
<p>يباشر اللاعبون عملهم في شكل رحلة أكثر منها صراع مع أزمة، لذلك فهناك الكثير من أحداث التصعيد والتهدة.</p>	<p>٨ - نقطة هجوم اللاعبين هي لحظة بدء الأزمة (الكارثة) أو ما يعرف بالحبكة الدرامية.</p>

<p>المراحل في اللعبة غير واضحة المعالم فبعضها يبدو أكثر أهمية من الآخر. والتغيرات تحدث بسبب أنشطة اللاعبين، ونتيجة لأسباب عامة. وتتفاوت نسبة التقدم والانتظام، وليس هناك شعور بالنظام أو التوازن.</p>	<p>٩ - هناك خطوات أو مراحل واضحة في اللعبة، توجه بواسطة القائد، وتظهر في فترات منتظمة إلى حدٍّ ما بهدف وأثر تقادم الأداء وفق خطوط محددة، وهناك اتجاه نحو النظام والخطى المنتظمة.</p>
<p>الفعاليات البسيطة تنبثق من الفعاليات الرئيسية بطريقة غير منطقية. والشخصيات تركز فكرها على العملية وعلى الوقت الحاضر.</p>	<p>١٠ - كل خطوة تتبع (تكمل) التي قبلها بشكل منطقي، والأداء موجه نحو الهدف بنظرة نحو الأمام.</p>
<p>ينصب التركيز على ردود فعل اللاعبين، وعلى الموقف في أثناء تطوره، وأقل على ضغوط الأحداث، والفرص التي تحدث. إن الأحداث متنوعة، والتركيز يكون على السلوك وليس على المخرجات (النتائج).</p>	<p>١١ - هناك خط واحد فقط للضغوط المتزايدة، مع الدافعية نحو حل تعاوني للمشكلات والتركيز على المخرجات (النتائج).</p>
<p>هناك خطوط عديدة للعمل، وحاجة إلى القرارات الفردية، والأحداث لا تتراكم بشكل يقيد اللاعبين.</p>	<p>١٢ - تصبح الخيارات أمام اللاعبين محدودة أكثر كلما اقتربت الأحداث؛ مما يؤدي إلى الحد منها.</p>
<p>يتصرف اللاعبون باستقلالية، لا يقيدهم سوى قيود حياتهم الواقعية. وهناك متسع لرأي الأقلية والسلوك المخالف.</p>	<p>١٣ - اهتمام المراقبين يركز على كيف سيحل اللاعبون المشكلة أكثر من تركيزهم على ما يفعلونه؛ مما يؤدي إلى تحديد طبيعة المخرجات (النتائج) مسبقاً، فهناك شعور بالحمية.</p>

١٤- يستمد اللاعبون متعتهم من الخبرة المشتركة، وينظر إلى النزاع على أنه توافقي (تصالحي) فهناك مشاكل وحلول.	يجد اللاعبون أنفسهم مشغولين فكرياً المشتركة أكثر منهم مستمتعين، وهناك شعور بنقص في درجة التأكد، ووعي بظهور احتمالات جديدة.
---	--

توفير مواد اللعبة (التمرين) :

هناك ناحية أخرى يجب مناقشتها في تصميم الألعاب، وهي توفير مواد اللعبة، فقد أشرنا سابقاً إلى جعل الأمر بسيطاً عندما تشرع في ابتكار لعبة، وتنطبق هذه النصيحة أيضاً على مواد اللعبة. من أحد أنشطتنا تمرين "من هو القائد؟" (النشاط [٩] الفصل [٧])، ومن متطلباته مساندات الإخراج المسرحي كالزى والأثاث، إلا أن التمرين في معظم أجزائه لا يتطلب مواد معقدة أو صعبة التوفير.

وغالباً ما نجد أنفسنا - ويصورة تلقائية - نرفض الألعاب التي نقرأ أو نسمع عنها إذا كانت تتطلب قائمة طويلة من المستلزمات. فإذا أمكن مقارنة الألعاب بالدراما، أو أن توصف بأنها أشخاص في نزاع، أمكن لها أيضاً أن تأخذ تعبيرات مجازية (استعارة) من المسرح: "لوحين من الخشب وانفعالات عاطفية". بمعنى آخر فإن لعبة مثل المسرحية لا تحتاج أكثر من غرفة خالية يتحرك عبرها بعض الأشخاص؛ في حين يراقبهم (يشاهدهم) البعض الآخر.

والاستعارات المجازية يمكن أن تمتد بعيداً جداً، ولكن هذه قد تصلح لتوضح أن أفعال اللاعبين ومشاعرهم هي الأسمى في الأنشطة التجريبية (الاستشكافية). ولذلك - وكقاعدة عامة - فمن الأفضل أن تستخدم ما بحوزتك عندما تصمم الألعاب، وأن تستخدم خيالك لجعلها مناسبة لاحتياجاتك. إن أي شخص - في الواقع - يمكن أن يكون مادة للعبة. وكما يتضح في تمرين بونسونباي Ponsonby (النشاط [٢٩]، الفصل [١٠])

الذى قمنا بتصميمه خلال مؤتمر التربويين عن ألعاب المحاكاة فى مدينة (ميليورن) قبل عدة سنوات. إن هذا النشاط من أكثر التصاميم تعقيداً، والتى علينا أن نعرضها فى هذا الفصل، إلا أنه حقاً كان مثيراً فى سياق المؤتمر كما أنه أكد وجهة نظرنا عن استخدام ما بحوزتك من أدوات ووسائل.

أمثلة عملية على تصميم التمارين التفاعلية:

لتوضيح عملية تصميم التمارين التفاعلية، فإننا نود أن نتطرق إلى بعض التفاصيل خلال تجربة ابتدعتها كتهينة لدورة تدريب إدارية عن شرعية القائد، وقد وصفت لاحقاً فى النشاط "من هو القائد؟". لقد وجد المشاركون أن استجاباتهم واستجابات الآخرين محفزة للتفكير بشكل كبير، حتى أن اللعبة أصبحت محكاً لاختبار مصداقية ما تبقى من الدورة. ولكن بالرغم من فعاليتها، وبالرغم من أنها قد صممت للوفاء بجميع المعايير المدرجة أعلاه، فقد جعلتنا استجابة أحد اللاعبين مدركين لأن اللعبة قد تكون عبارة عن قنبلة موقوتة.

لقد كانت الحلقة الدراسية عن اكتساب الثقة - الذاتية الشرعية - فى أدوار القيادة، فقد أثار أحدهم موضوع اهتمام الناس بما يرتدونه من وقت لآخر، وكيف أن ذلك يجعلهم يشعرون؛ بالقلق لأنهم مهتمون جداً بإعطاء الانطباع الجيد عن أنفسهم. وهذا ما جعلنا نبدأ بالتفكير فى الملابس التى يختار الأفراد ارتداها لخلق هالة من القوة (السلطة). لقد تفرقت المجموعة بشكل مؤقت كى تجمع بعض الدعامات المسرحية، مثل: جاكيت من القماش أو الجلد المخطط، جاكيت من الفراء، عدد قليل من الأوشحة، والقبعات، والقفازات، والأسورة، والحلى الرخيصة، والخرز... إلخ. وعندما اجتمعت المجموعة مرة أخرى، انسجم كثير من اللاعبين فى الأمر فارتدوا الزى على أكمل وجه، كما كان المشاهدون مساندين لهم حيث وجهوا أسئلة بناءة. لقد ارتدى أحد اللاعبين (الممثلين)

المعطف الفرائى ثم أعلن أنه كان يمثل الاتحاد رسمياً (وقد كان بالفعل كذلك فى الحياة الواقعية). وعندما علق جمهوره إنه قد بدا رأسمالياً أكثر، قال إنه أراد أن يظهر مبادئ المساواة، فما المانع من أن يرتدى العمال ملابس منمقة كما يفعل رؤساؤهم؟.

ورغم ذلك فمعظم اللاعبين الآخرين الذين كانوا مديرين فى واقع الحياة استهانوا بارتداء أى شيء من الأزياء المسرحية، وأصروا على أن بدلهم كانت مناسبة لوضع القائد. (لاحظ أن بالنسبة لقادة الدورة المستجدين: لا حاجة للهلع إذا لم يفعل اللاعبون ما تطلبه منهم، واعمل معهم لا ضدهم. وإذا افترضنا أن تكون اللعبة حول ارتداء الأزياء على نحو هذه اللعبة، وكان الأشخاص لا يرغبون فى ارتدائها، فلا تقلق، بل اسألهم عن سبب اعتقادهم أن الأزياء المسرحية غير ملائمة، واحرص على أن تبقى الأسئلة موضوعية، غير شخصية، ولا تحمل تهديداً، وأنها ذات صلة بالتمرين).

استمرار ضبط النشاط :

كلما كانت تركيبة النشاط محكمة كلما زادت سيطرتك على النتائج (المخرجات). وقد يكون ذلك عاملاً حاسماً حتى بالنسبة لقادة الصف من ذوى الخبرة الطويلة عندما تواجههم - على سبيل المثال - مجموعات صعبة المراس أو سريعة الانفعال.

ونتذكر جيداً تجربة إجراء جلسة تهيئة لقرابة (١٨) شاباً مراهقاً ممن انسحبوا من الدراسة فى مركز الشباب والمجتمع فى ضاحية محرومة من مشروعات البنية الأساسية لمدينة تعوزها البنية الأساسية. لقد كانوا من ذوى الاتجاهات الندية التى تعوق منشأة مجموعات فرعية، وعندما طلبنا منهم التفكير فى لعبة، خطر لهم شيء أطلقوا عليه اسم "مطاردة الكنز". وطلبوا منحهم نصف ساعة حيث اختفوا خارج المبنى، دون أن يتأخروا كثيراً، وعادوا بأغرب تشكيلة من الأشياء اشتملت على فرشاة شعر، وعلبة سجائر، وعلبة حساء، ووشاح، ومفك براغى، وتبنة كبيرة فى وعاء نباتى.

وطلبوا منا - بوقار - أن نقيّم هذه السلع، بحيث تكون السلعة الفائزة هي التي اعتقدنا أنها الأصعب سرقةً. ولم يبذلوا أى محاولة لإخفاء حقيقة أن التشكيلة بأكملها كانت مسروقة في حين قدرنا نحن الثقة التي وضعها هؤلاء الشباب فينا، وتعلمنا أن نبقى في ضبط محكم لأعضاء المجموعة الذين لم يقيد خيالهم بالأمور الدنيوية من قانون أو نظام.

غالباً ما يرغب قادة الصف ممن يستخدم مواد التعلم التفاعلي في الابتداء بتمرين "تهيئة"، والمعروف أيضاً باسم كسر الحواجز الجليدية. وقد ثبت أن ذلك "يهيئ المشهد" ويسهل لقائد الدورة تقديم ومعالجة المادة التالية. ولسوء الحظ فإنه ينتج عن هذا التكتيك أحياناً أن يطلب القائد من المشاركين أداء بعض الأدوار المباشرة جداً. كأن يعرفوا أنفسهم - بطرق معقدة، ومستنفدة للوقت، بل محرجة. وقد يطلب - مثلاً - من الأشخاص أن يقابل بعضهم بعضاً مثنى مثنى؛ ليقدموا بعد ذلك رفقاءهم للمجموعة ككل. أو قد يطلب منهم القيام بالألعاب تخمينية عن بعضهم، ك رسم صور لأنفسهم، أو كتابة بعض المعلومات الشخصية على بطاقة لتثبيتها على صدورهم، ومن ثم السير حول الغرفة (القاعة) محاولين التوفيق بين شخصياتهم وسماتهم وشخصيات وسمات الآخرين المشابهين لهم، وهكذا.

إن المناقشات حول "التهيئة" تتمثل في حقيقة أنها تخلق جواً عفويّاً غير رسمي، بحيث يتسنى للأشخاص أن يعرفوا بعضهم في حين أنهم يكتسبون - تلقائياً - ثقة بالنفس بأنفسهم وبغيرهم؛ ولأن مثل هذه الألعاب يعتبر تسلية فإنها توفر حافزاً للتعلم. وإذا وافقنا على أن هذه الألعاب عبارة عن أهداف مرغوب فيها إلى حد ما خلال الدورة التدريبية رغم أنها ليست بالضرورة كذلك في البداية، إلا أننا نجد الكثير من تمارين التهيئة - في الواقع - مضيعة للوقت في كل المراحل. فعندما يكون أمامنا أيام

معدودة فقط أو حتى ساعات، نقدم فيها سلسلة طويلة من المواد الجديدة لأناس مشغولين فإن كل ما يحدث في القاعة الدراسية يجب أن يكون جزءاً من سياق التعلم المتسلسل، وكل تمرين يجب أن يؤدي عدداً من الوظائف المترابطة وذات العلاقة. كما يجب أن تكون تمارين التهيئة محفزات لهذه العملية، أى إلى حد ما كطاقة إشارة البدء في ميدان السباق، وذلك للتغلب على الجمود الأولى المألوف لدينا جميعاً عندما نواجه بإمكانية الاضطرار للتفكير.

تعنى مهارة إدارة الوقت الضرورية لقادة الصف القدرة على معرفة متى تكون إستراتيجية الأنشطة التجريبية (الاستشكافية) أكثر فعالية على وجه الاحتمال، ومتى يحتمل أن تكون طرق التعلم الأخرى أفضل، فعلى سبيل المثال، يهتم الأعضاء الجدد في المجموعة دائماً بمعرفة من يكون كل شخص؟ وماذا يعمل؟، لذا فإن أسرع طريقة لتوفير هذه المعلومات هي تعريف كل شخص ببطاقة، وتوزيع بعض المعلومات الأساسية عنهم جميعاً، بإعطاء نسخة لكل فرد. ويبدو أن من غير الضروري أن تقضى نصف ساعة في أداء ألعاب لتكره الناس على تعلم شيء قد ينسونه بسرعة، في حين يمكن أن يزودوا - بدلاً من ذلك - بسجل مكتوب يمكن قراءته في دقائق قليلة ويمكن الاحتفاظ به كمرجع مفيد.

يعتبر هذا الاقتراح ملائماً - على وجه التحديد - عندما تتسم المجموعة بمهارات اجتماعية جيدة، وعندما يبدأ أعضاؤها بالتحرك هنا وهناك بمحض إرادتهم، فيتصافحون ويتجاذبون أطراف الحديث مع بعضهم. وعندما يكون الأشخاص متحررين من القلق والتوتر، فإن اللعبة تكون عندها فقط أكثر الإستراتيجيات اقتصادية من حيث جعل المشاركين جماعياً التفكير (الاتجاه) بأسرع ما يمكن.

ومع ذلك فهناك بعض الأوقات التي يواجه فيها الجميع - حتى أكثر قادة الدورة خبرة - خطراً في فقد السيطرة على الموقف. لقد اعتدنا أن نعقد دورات - بشكل منتظم - لمعهد الإدارة الأسترالي في مدينة سيدني، لمجموعات مختلفة من رجال الأعمال من منظمات إدارية مختلفة في جميع أنحاء أستراليا، وفيهم مديرو القطاعين العام والخاص، ولم يكن الكثير منهم قد تطوع للدورة بل قد نصحوا بحضورها من قبل رؤوسائهم لاعتبارهم إما بحاجة إلى الحزم أو أنهم عدوانيون جداً. وبغض النظر عن دقتنا في تصميم المادة، فإن النتائج كانت دائماً غير قابلة للتنبؤ حيث تحتم علينا أن نتعامل - باستمرار - مع نوعين غير متجانسين من الناس. فقد كان أحد النوعين يخلق فينا ويقول بصوت عال: "لا أفهم لماذا أنا في هذه الدورة، ولم أفكر إطلاقاً أنه كان ينقصني الحزم!". ويتجنب النوع الآخر أنظارنا متمماً بنبرة مرتبكة قائلاً: "نعم، ربما... حسناً". لم يكونوا جيدين دائماً في التعبير عن أنفسهم خلال الاجتماعات وعن الأشياء. (كان أحد الرجال في الواقع في اليوم الأول من إجازته يتزلج على الجبال الجليدية عندما استدعى للرجوع [٤٥] ميلاً إلى سيدني من قبل رئيسه كي يحضر حلقتنا الدراسية، ولذلك فإنه لم ينبس ببنت شفة طيلة اليوم الأول وفي تلك المرحلة لم نعرف السبب حيث لم يثر ذلك أعصابنا).

وبصريح العبارة فإنه عندما يكون لديك مجموعة من المتتمرين في ناحية، وضحايا في الناحية الأخرى، فإن عملية بناء ديناميكية فعالة للجماعة تصبح مشكلة. وفي هذه الحالات غالباً ما تبدأ بنشاط مثل (اختر أنت) لمنح الأشخاص فرصة لتهدة الأعصاب، كما أن هذا التمرين يمنحنا فرصة التعرف على أولئك اللاعبين الذين يميلون إلى محاولة السيطرة علينا وعلى المجموعة، وعلى أولئك الذين سيحتاجون المزيد من التشجيع كي يتكلموا ولو لمرة.

مزايا استخدام الفيديو :

إذا قررت أن تنفذ واحدة من ألعاب التهيئة أو أكثر، فبإمكانك أن تقوم بأكثر من مجرد تعليم المشاركين أسماء الآخرين وجعلهم يشعرون بشيء من المودة تجاه بعضهم البعض، كما أن بإمكانك أيضاً أن تسجل النشاط على شريط الفيديو. إنه يدهشنا أن القليل من كتيبات (أدلة) التدريب توصي بالتسجيل على أشرطة الفيديو، في حين لا يوجد - تقريباً - أى قاعة دراسية مخصصة رسمياً تخلو من التسهيلات المطلوبة للتسجيل. وكبديل قد يكون جهاز التسجيل المحمول بالأشرطة السمعية وسيلة تمكن المشاركين من الاستماع لأنفسهم كما يسمعون الآخرون. وليس من الضروري إعادة تشغيل جهاز الفيديو أو الشريط السمعي فوراً، بل يمكن حفظها إلى وقت مناسب، أو عدم استخدامها على الإطلاق ولكن - على الأقل - تكون هذه الموارد موجودة إذا أردتها، كما أنه سيكون لديك شيء ملموس لمساعدة المشاركين في تحسين مهاراتهم (الإلقائية) في العرض. ومن التجربة وخلال إحدى الدورات المقامة - على سبيل المثال - كان المشاركون غالباً مسرورين لوجود شيء ما يتطلعون إليه ويناقشونه مساءً بعد الانتهاء من برنامجهم اليومي.

إننا نعتقد أن كتيبات التدريب لا تقترح عادة استخدام نظام التسجيل بالفيديو بسبب شكاوى المتدربين بأنها تستغرق وقتاً طويلاً في الإعداد، وفي إعادة التشغيل، وعند تحليل ما فيها، وأن التسجيل بالفيديو ينفي الغرض المنشود من التهيئة، والذي هو إيجاد جو مريح وغير رسمي (غير متكلف) وفي الوقت ذاته مؤدٍ للتعلم. وبالرغم من ذلك فنحن لا نتفق مع هذا النوع من التفكير، خاصة أن تجاربنا تؤكد على أن كثيراً من المعلمين لا يفهمون الأجهزة التعليمية مثل الفيديو، وأنهم يتوترون منها؛ لأنهم يعتقدون أن مثل هذه الأجهزة معقدة أكثر مما يجب. وعلى سبيل المثال، يمكن للكاميرا أن تثبت وتترك في حالة تشغيل وهنا لن يقتصر الأمر على أن الكاميرا ستقوم بتسجيل قدر كبير من الأداء بل إن اللاعبين سينسون وجودها بعد الدقائق القليلة الأولى.

تقويم طرق (أساليب) التعلم التفاعلي :

إنه من الصعب - بل في رأى بعضهم أنه من المستحيل - تقييم محتويات أى تمرين بشكل منعزل، خاصة أن هناك العديد من الكتب المتوافرة التى تحاول تقديم برنامج للتقويم، ولكن عندما يكون الأمر متعلقاً بتقييم الألعاب، فإننا نعتقد بأن أفضلهم لا يزال ذلك الكتاب الذى ألفه (كامبل وستانلى) سنة (١٩٦٣) تحت عنوان "التصميم التجريبي وشبه التجريبي للبحث". وبالرغم من أنه ليس له علاقة بمثل هذه الألعاب، إلا أنه يصف بوضوح عدداً من تصاميم البحث التى يمكن تبنيها من قبل قادة الألعاب بشيء من السهولة (البساطة).

ولقد ابتكرنا نحن أيضاً - أو تبنيها - بعض الطرق والأساليب الخاصة بنا، ومنها أننا قمنا بإعطاء المستجيبين من الشباب عدداً من الرسومات الخطية لوجوه تحمل تعبيرات مختلفة. فأحد الوجوه يبتسم بسعادة، وآخر تبدو عليه علامات الاستفهام الواضحة فى جميع أنحاءه، ويظهر آخر عابساً بنظرات غاضبة... وهكذا، وطلبنا من الدارسين أن يختاروا أفضل وجه يعكس شعورهم، ثم طلبنا منهم إفادتنا عن السبب. وهناك طريقة أخرى وهى أن نطلب من الدارسين أن يكتبوا مقالاً يصفون فيه تجربتهم خلال اللعبة، وقد وصفنا فى الفصل الثانى كيف طلبت المدرية (فلورا) من المشاركين فعل ذلك بعد أداء النشاط (٢٨) "قبعة أمسية رأس السنة".

ونظراً لأننا كنا قد قمنا بأداء ألعاب التعلم على مستوى عالمى لسنوات عديدة، فإننا غالباً ما نتقابل مرة أخرى مع رجال التعليم (التربويين) ورجال الأعمال الذين يذكروننا بأنهم قد اشتركوا مرة معنا فى لعبة معينة. وغالباً ما يقول الواحد منهم: "لن أنسى أبداً..."، ثم يستمرون فى وصف ما وجدوه جديراً بالتذكر من تجربتهم. وأحياناً نسألهم: "ما الذى تعتقد أنك تعلمته من ذلك؟"، وعادة ما نحصل على إجابة مرضية لنا. فقد قال أحدهم على سبيل المثال مشيراً إلى النشاط (كن ذكياً!): "أعتقد

أنها علمتني كثيراً عن التفاوض، فأنا أعرف أنني منذ أن لعبت تلك اللعبة قد أخذت أنظر في جدول الأعمال الخفي للأشخاص عند التعامل معهم.

وبالطبع لا يمكن لفرد أن يستقرئ من نزر يسير من البيانات (المعطيات)، ولكن الأمر القابل للجدل هو أن تغذية مرتدة مثل هذه وبعد فترة طويلة من الزمن قد تكون أكثر الأسباب إقناعاً لاستمرار المعلمين في استخدام الألعاب كإستراتيجيات تعلم. وبطريقة ما، يمكن للتعليم أن يقارن بالتسويق، فمن السهل نسبياً أن تباع شيئاً لمرة واحدة، ولكن عندما يستمر الزبائن في العودة مرة أخرى لطلب المزيد، فإن تجار التجزئة يدركون أنهم يفعلون الصحيح. ولعل حقيقة أننا مازلنا مستمرين في عملنا أفضل دليل - يمكننا أن نقدمه - على فعالية أنشطة هذا الكتاب.

نأمل - في هذه الأثناء - أن يصبح واضحاً إيماننا بأن محتويات أى نشاط تجريبي - كالمعاني التي تنسب إليه من قبل اللاعبين - تعتمد جزئياً على الطريقة (الشكل) التي قدمت بها إليهم. وبعبارة أخرى، فبالنسبة لمادة التعلم التفاعلي - كما هي الحال بالنسبة لأي شكل آخر من أشكال الاتصال - تعتبر الوسيلة عاملاً مهماً في تحديد كيف تُستقبل وتفهم الرسالة.

إضافة إلى ذلك، فإننا نعتقد أن فهم الرسالة يفسر لماذا يكون التعلم التفاعلي غالباً عملاً ذا مخاطر، ولماذا يكون من الصعب نيل الدليل على فعاليته. ويمكن أن يدرك أى شخص بحث في دراسات التعليم التجريبي الجدال الذي يسيء للألعاب والمحاكاة وتمثيل الأدوار وغيرها من أنشطة التعلم حتى بعد مرور عقود من الزمن على استخدامها في جميع أنواع البيئات. إن المتحمسين مقتنعون بأنه في بعض الظروف ومع بعض طرق التعلم، يمكن أن تكون المحاكاة والألعاب الأخرى المشابهة إستراتيجيات تعلم تعد أكثر قوة واقتصاداً من أى إستراتيجية أخرى. ومن جهة أخرى يجادل النقاد في أن مثل هذه الأنشطة تعتبر ذات قيمة مشكوك فيها؛ لأنه من

المستحيل أن تقيم، وأحياناً تعد غير منتجة؛ لأن الكثير من الناس يكره القيام بالألعاب، وعلى أى حال، فهي مضيعة للوقت وغير لازمة.

يأتى بين هذين الطرفين العديد من المدرسين والمدرسين الذين يودون استخدام طرق التعلم التفاعلى، ولكنهم غير قادرين على إيجاد المادة المناسبة، ويفتقرون إلى الإيجاز المناسب (الوافى). لقد اختتمنا هذا الفصل بنقاش موجز حول طرق تقويم أنشطة التعلم التجريبى. إن إحدى المشاكل المتعلقة بالكثير الأساليب (الطرق الفنية) معيارية، كاستبانات التغذية المرتدة، هى أن هذه الطرق غير مصممة للألعاب، بل إنها كانت موجهة للدارسين كي يقيموا الطرق الأكثر تقليدية كالمحاضرات أو العروض. ولذا فإن الكثير من هذه الاستبانات يحتوى على أسئلة مثل: "كيف تقدر بالدرجة عرض المحاضر على مقياس من واحد إلى خمسة؟". إن الإجابة على مثل هذه الأسئلة فى الواقع تضلل المقومين بدلاً من إعطاء تغذية مرتدة صادقة. وعلى سبيل المثال، كثيراً ما يحدث بعد نشاط التعلم التجريبى أن المشاركين يحتفظون سواء باحترام مفرط (مبالغ فيه) أو بغض مترسب إزاء القائد الذى زودهم بخبرة قوية، (وربما تكون تجربة لم يرتاحوا فيها تماماً). إن هذه المشاعر عادة ما تأخذ مجراها الطبيعى بمرور الوقت، فهى تبة طبيعة لعملية تغيير تدعى "التعلم". وبينما تستمر هذه المشاعر فإنها قد تعوق عملية التقييم التى تعتمد على الملاحظة والاختبار، خاصة إذا ما أجريت بسرعة بعد الحدث مباشرة، ومن جهة أخرى - كما تبين من استخدام (بريندا) للاستبانات ذات الأسئلة المفتوحة - اتضح أن الاستفتاءات المشجعة قد تكون مفيدة جداً فى تحديد مواطن الضعف عند عرض الموجه للنشاط أو فى تركيبة النشاط.

مشكلة أخرى فى تقويم مادة التعلم التفاعلى هى أن المادة غالباً ما تمثل جزءاً من الدورة، أو الحلقة، أو ورشة العمل؛ ومن الصعب تحديد أى نوع من التعليم نجم عن أى من المدخلات. فمثلاً، إذا أدخلنا نشاطاً ما فى بداية حلقة دراسية ثم قمنا بعملية

التقييم، فإن من شأن ذلك التقليل من تأثيره خاصةً إن لم يكن لدى المشاركين وقتاً كافياً لتنمية روح الفريق. وعلى العكس من ذلك، فقد يحظى النشاط برصيد جيد من التقويم؛ نظراً للانطلاق في الدورة ببداية جيدة بسبب تجاهل العوامل (المتغيرات) الأخرى كدافعية المشاركين مثلاً.

لقد ذكرنا سابقاً طريقتين لتقويم مادة التعلم التفاعلي، المقالة والاستبانات ذات الأسئلة المفتوحة. وقد اعتبر كل منهما فعالاً من قبل (فلورا وبريندا) على التوالي. فمن مزايا كتابة المقالة من قبل اللاعبين بعد أى لعبة أنها تعزز التعلم، بشكل فعال؛ لكونها - فى حد ذاتها - نوعاً آخر من أساليب التعلم، ويمكن للاستبانات ذات الأسئلة المفتوحة أن تصبح مقالات مصغرة، إذا ما شعر المستجيبون بشيء من القوة حيال إجاباتهم، كما فعل طلاب (بريندا). ومع ذلك - ووفقاً لخبرتنا - فإن مثل هذه الإجابات المطولة تعتبر الاستثناء لا القاعدة، فمعظم المستجيبين يجيبون على الاستبانات بإيجاز شديد، وهذا لا يكون مرضياً فيما يتعلق بمتطلبات الألعاب؛ لأن المطلوب تغذية مرتدة أكثر تفصيلاً. ونود أن نستخدم نشاطاً لتقويم أنشطة التعلم التفاعلي، ويسمى ذلك (العقد)، ونعتبره طريقة جيدة على نحو الطرق الأخرى، بل أفضل من بعضها فى الحصول على أكثر التغذية المرتدة مصداقية من المشاركين حول ما يعتقدون أنهم قد تعلموه.

العقد :**الزمن المطلوب :**

قراءة نصف ساعة.

الهدف :

لقد صمم (العقد) لتقويم التعلم من أحد الأنشطة، والذي يمثل جزءاً من دورة استخدمت فيها طرق تعليم أخرى. إلا أنه يمكن تطويره بسهولة إلى حد ما لتقويم تجربة مستقلة قائمة بذاتها. وتؤدي تركيبته (طبيعته) المغلقة بالمشاركين إلى نوع من الإجماع.

حجم المجموعة :

مجموعات من (٣-٧) أفراد.

البيئة :

قاعة دراسية أو قاعة حلقات دراسية منظمة على شكل طاولات مستديرة، بحيث يمكن لكل مجموعة أن تجلس على طاولتها المستقلة. وقد أُعدَّ لهذا التمرين عدد من الأسئلة، ونسخة منها لكل واحد من المشاركين.

الإجراءات :

- ١ - للاحتراس من التحيز من جانبك، اطلب من (١-٣) من اللاعبين أن يقوموا بدور القائد (أو مجموعة من القادة) بدلاً منك.
- ٢ - اطلب من القائد أن يشكل مجموعات من (٣-٧) أفراد، واطلب من كل مجموعة أن تختار ممثلاً عنها يقوم بتلخيص مشاعر المجموعة بعد مناقشة الأسئلة أدناه.
- ٣ - سلّم الاستبانات للقائد لتوزيعها، وأخبره بأن يطلب من أعضاء المجموعة مناقشة

- إجاباتهم بشكل سرى (قد تفضل بعض المجموعات الذهاب إلى قاعة أخرى إن توافرت).
- ٤ - بعد مضي (١٥-٢٠) دقيقة، يستدعى القائد كل فرد للاجتماع معاً في جلسة تحوى جميع الأعضاء، ويطلب من ممثل كل مجموعة أن يلخص إجابة فريقه على كل سؤال، ثم يعرض القائد الإجابات.
- ٥ - يترك القائد - حينئذ - اللعبة مفتوحة للمناقشة العامة، حيث يكون بإمكان أى عضو من الأعضاء أن يوجه أى سؤال لأى فرد.

التقويم:

يطلب من المشاركين أن يناقشوا الأسئلة المدرجة أدناه.

الإغلاق:

- والآن بإمكانك أن تتولى المهمة وتلخص التمرين بأكمله، وذلك بإبرام عقد شفهي بينك وبين المشاركين، بحيث يوافق كل منكم على أن يساهم في تحقيق أهداف المجموعة ككل بالطرق التي سبق مناقشتها.
- وإذا كنت لن تشارك في بقية الدورة أو الحلقة الدراسية (لأن مقدمين آخرين سيتولون المهمة في ما تبقى من المادة)، فسوف يتألف العقد من ثلاثة أجزاء، هي كالتالي:
- ١ - تعهد من قبلك بأن تأخذ في الاعتبار اتجاهات المجموعة وأن تتصرف بموجبها عند توجيه الأنشطة مستقبلاً.
- ٢ - تعهد بأن توزع نسخ من العقد على جميع المقدمين الآخرين ممن سيتولون مسؤولية الدورة لإعلامهم كي يتصرفوا وفق ما يعتقدون أنه أفضل.
- ٣ - تعهد المجموعة بتطبيق ما تعلموه على أنفسهم في بقية الدورة.

الأسئلة :

- ١ - ما الذى لم يعجبك فى النشاط الذى شاركت فيه؟
- ٢ - ما الذى لم يعجبك فى طريقة إدارة قائد الصف للنشاط؟
- ٣ - ما الذى أعجبك فى النشاط ؟
- ٤ - ما الذى أعجبك فى طريقة إدارة قائد الصف للنشاط؟
- ٥ - ما الذى وجدته أقل عوناً لك بصفة شخصية؟
- ٦ - ما الذى وجدته أكثر عوناً لك؟
- ٧ - ما أهدافك من هذه الدورة / الحلقة الدراسية / غرفة (ورشة) العمل؟ على سبيل المثال:
 - مزيد من النظريات؟
 - سلوكيات جديدة؟
 - اتفاقية جديدة؟
 - تفاعل أفراد نظراء؟
 - ماذا أيضاً؟
- ٨ - ما طريقة التعلم التى تعتقد أنها تساعدك أكثر؟ أهى المحاضرات؟ أم القراءة؟ أم الأنشطة كهذا الذى تناقشه الآن؟ ماذا أيضاً؟
- ٩ - ما الخصائص، الخبرة، والمهارات الخاصة التى تعتقد أنك تمتلكها بوصفك عضواً فى هذه المجموعة لتسهم بها فى تعلم المجموعة.

الخلاصة :

لقد ناقش هذا الفصل الحاجة لأن تكون دائماً يقظاً للأفكار التي قد تقود إلى تصاميم لتمارين التعلم التفاعلي - من الكتب، والأقلام، والتلفزيون، والقصص اليومية التي يسردها الناس عن المشاكل التي اعترضتهم وكيف استجابوا لها. وقد تم طرح فكرة أنه بإمكانك أن تتعلم كيف تطوع الألعاب والأنشطة الموجودة لتقابل احتياجاتك المحددة. إن معايير التصميم هي عبارة عن: الارتباط باحتياجات التعلم، وتوضيح واحد من المواضيع الأساسية، ومشاركة الأشخاص في النزاع (مع أنفسهم، ومع بعضهم البعض، ومع الأفكار، والمشاكل). وينجم عن النشاط ناتج محدد كحل للمشكلة مثلاً، وسيبقى المقدمون مسيطرين على النتائج (المخرجات) من خلال وعيهم بأهدافهم التعليمية، والالتزام بالقوانين والإجراءات، والوعي بطبيعة مجموعة التعلم. كما يعتمد تقويم التعلم التفاعلي على الاستجابة الشخصية للمشاركين (ماذا أعجبهم وماذا لم يعجبهم في النشاط وسلوك المقدم)، وعلى أجزاء النشاط التي يجدونها أكثر أو أقل عوناً - على الترتيب - في تحقيق أهدافهم الشخصية من التمرين، ومعرفة مقاييس الهدف مثل الاختبارات، وكتابة المقالة، وأشرطة الفيديو ونحو ذلك.

الجزء الثانى
أنشطة تدريب القيادات

الفصل السابع

أنشطة التهيئة والتمهيد

(١) اختر أنت:

الزمن المطلوب:

سوف يستمر هذا النشاط قرابة الساعة كحد أدنى وأكثر من ذلك بكثير إذا كانت المجموعة كبرى. فإذا كان العدد أكثر من (٥٠) شخصاً، فإننا نتوقع أن يستغرق هذا التمرين الفترة الصباحية بأكملها. نأمل أن ترى هذا النشاط يستحق كل ذلك الوقت بعد انتهائك من قراءته.

الأهداف:

- إزالة الحواجز أمام حرية تبادل الأفكار والآراء بين أعضاء المجموعة.

- إظهار السلوك القيادى.

- ممارسة الإدارة الجماعية للنزاع والتعاون.

هجم المجموعة:

أى عدد من (٥-١٥٠) شخصاً تقريباً.

البيئة:

عادة ما نطرح هذا النشاط فى صباح اليوم الأول من أى دورة أو حلقة دراسية جديدة، إن هذا التمرين يشعركم بالراحة حتى أول استراحة لتناول القهوة. وفى الواقع، بإمكانك إجراء هذا النشاط فى أى قاعة دراسية، مهما كان وضع المقاعد، سواء كان ثابتاً أم متحركاً.

الإجراءات:

- ١ - قدم شرحاً موجزاً عن الأهداف والغايات من التمرين (انظر "الأهداف" أعلاه).
 - ٢ - شكل مجموعات صغيرة من الأفراد، كل مجموعة تتكون من (٢-٥) أفراد تقريباً، وربما حتى (٧) أفراد إن كان العدد كبيراً. ولا بأس إن لم يكن هناك إلا مجموعة واحدة فقط، إلا أن هذا النشاط يعمل بصورة أفضل في حالة الأعداد الكبيرة.
- وفق خبرتنا، فإن أصعب الظروف التي تقوم في ظلها بوضع الأشخاص في مجموعات هي عندما يكون هناك عدد كبير من المشاركين (أكثر من ٥٠ شخصاً) يجلسون في مقاعد ثابتة، وفي صفوف. فإذا واجهك هذا الوضع وكنت تود القيام بتمرين (اختر أنت)، فإن عليك اتباع الطريقة التالية:

اطلب من كل شخص ترتيبه الثالث، في الصف الأمامي، وفي كل صف بعد ذلك بالتناوب، أن يرفع يده (وقد يبدو هذا معقداً إلا أنه ليس كذلك، حيث إنه على الصف القيام بذلك وليس أنت، كما أن ذلك يعتبر لعبة في حد ذاته وجزءاً من عملية التهيئة). انتظر بصبر حتى يتوقف كل فرد عن عد الصفوف ونظر بعضهم إلى بعض لمعرفة من هو الشخص الثالث. وتستطيع أن تساعد من وقت لآخر، إذا اعتقدت أن العملية لا تتقدم. وفي النهاية سيحدد الأشخاص المعنيون أنفسهم ويرفعون أيديهم.

اطلب منهم ذكر أسمائهم، ووضعها على السبورة أو على لوحة ورقية بحيث يستطيع الجميع رؤيتها.

أعلن أن هؤلاء الأفراد هم قادة مجموعة، واطلب من كل منهم تعريف نفسه للشخص الذي بجانبه من الجهتين، وللشخصين الذين خلفه مباشرة، وذلك حتى يشكلوا مجموعة واحدة. سيكون هناك بعض الالتفات والاستدارة على الكراسي ولكن ذلك

لا يهم. وبهذا يتشكل عدد من المجموعات، كل مجموعة من (٥) أفراد، ومن المحتمل أن يتبقى شخص أو اثنان في نهايات الصفوف وهكذا، يمكنك عندئذ أن تقترح أنه في استطاعة الأشخاص المتبقين خارج المجموعات أن يعرفوا أنفسهم لأقرب قائد وينضموا إلى مجموعته.

٢ - اشرح للجميع أن مهمة كل المجموعات هي التفكير في لعبة (تمرين) تهيئة للدورة بأكملها خلال مدة (٥) دقائق. ويجب أن تكون اللعبة مرنة، بحيث يستطيع كل فرد أن يلعبها بسهولة في ظل معطيات الظروف الحالية للدورة، ويجب أن تكون لعبة تحفز التفكير الإبداعي، ولا تستمر لأكثر من (٥) دقائق. ثم اكتب المعايير التالية في مكان ما على اللوح:

- فكر أو ابتكر لعبة ما.
- مدة اللعبة (٥) دقائق.
- يجب أن يشارك فيها كل فرد في الغرفة.
- يجب أن تبدأ بعد (٥) دقائق من وقت كتابة هذه المعايير.
- يجب أن تحفز التفكير الإبداعي.

٤ - استفسر إن كان لدى أى شخص أسئلة تتطلب الإجابة عنها، ولكن لا تسمح لنفسك بالانجراف إلى جدال ممل، فالأشخاص ذوو النزعة القيادية من ناحية، والأشخاص منخفضو الدافعية من ناحية أخرى غالباً ما يختارون الجدال بدلاً من التعاون.

٥ - بعد (٥) دقائق، نادِ كل قائد بصوت عالٍ واطلب منهم اقتراحات مجموعاتهم على التوالي، وإذا لم يكن لديهم أى اقتراح، ضع شرطة (-) مقابل اسمهم ثم تابع.

اجعل الأمر كله يتحرك بخفة ونشاط. فقد تحصل في النهاية على ستة مقترحات لكل اسم، أو لا تحصل على أية مقترحات على الإطلاق، أو تحصل على شيء بين هذا وذاك، وهو أمر غير مهم. إنها لعبة مأمونة من الإخفاق إن أنت احتفظت بهدوئك ورباطة جأشك.

٦ - اطلب من كل قائد بدوره أن يخبر الجميع بما حدث في مجموعته. وقد يتحتم عليك تكرار أو إعادة العبارات بصوت أعلى إن كانت الغرفة كبيرة أو كان الصوت غير واضح. حاول إدراج (كتابة ولصق) بعض العبارات المقتبسة الجيدة في جميع الأحوال للتأكد من أن لدى كل فرد نفس الفهم لما قيل، كما أن لديك شيئاً ما ترجع إليه فيما بعد. تأكد من الحصول على موافقة المتحدث - في كل حالة - على أن صياغتك الجديدة هي ما قصد قوله بالفعل. وإذا كانت الأعداد كبيرة، فربما ترغب في أن تطلب اثنين من المتطوعين ليقوما بكتابة الأفكار على السبورة. حاول تقبل كل ما يخبرك به القائد دون تعليق (باستثناء التعليق من أجل التشجيع)، وافسح المجال لأية مداخلات من قبل أعضاء مجموعتهم، مع الحرص على أن تأخذ كل مجموعة نصيبها العادل من الوقت، بحيث يعتمد ذلك على العدد الإجمالي للمجموعات.

التقويم:

عندما ينتهي كل فرد، اطلب منهم التفكير في المواضيع التالية المتعلقة بالقيادة والتي تقوم الآن بكتابتها أو تلك التي أعدتها مسبقاً. (وإذا ضمت المجموعة أعضاء من ثقافات مختلفة، فإنه يجب عليك التأكيد على أنه قد يكون هناك بعض الاختلافات الثقافية عند الإجابة عن الأسئلة المطروحة من قبل الأشخاص الآخرين. وبالطبع إذا كنت تعالج موضوعاً غير مهارات القيادة فستستغيض بأسئلتك عن أسئلتنا المذكورة هنا).

- السلطة:

اطلب من كل فرد أن يفكر فى الكيفية التى استخدم بها قائد المجموعة سلطة هذا الدور المخصص (دور قائد المجموعة)، وهل كانوا استبداديين؟ أم ديموقراطيين؟ أم منعزلين؟ وما هو تأثير النمط القيادى فى إنجاز المهمة؟.

- المهمة:

يجب أن تسأل: هل كان مهماً بالنسبة للقادة جميعاً وللمجموعات أن ينجزوا المهمة المطلوبة، أى التفكير فى أو ابتكار لعبة؟ أم تحولت بعض النقاشات إلى جلسات تعارف؟ إن كان ذلك قد حدث، فكيف كان شعور قادة الفرق إزاء ذلك الانحراف؟

- التحدى:

هل كان هناك أى قادة غير رسميين منبثقين فى أى من المجموعات، حيث بدؤوا يتحدثون سلطة قائد المجموعة؟ كيف كان التابعون ينظرون إلى قادتهم؟ هل كانوا ينظرون إليهم على أنهم أكفاء؟ أم رأوا أنه كان بمقدورهم العمل بأنفسهم بشكل أفضل؟ إذا كان لديك متسع من الوقت، وأردت أن تحول النشاط (اختر أنت) إلى لعبة أكبر وأكثر تعقيداً فى هذه المرحلة، فاطلب من جميع أعضاء المجموعة تقويم قادتهم بمقياس من (١-٥) على ضوء معايير السلطة، والدافعية، والمهمة، والتحدى، ثم اطلب من القادة إيجاد متوسط درجات جميع أعضاء المجموعة، وإعلان النتائج التى توصلت إليها. وبإمكانك طلب المزيد من التغذية المرتدة، من خلال طلب أعضاء المجموعة التى تضم أعلى قائد من حيث الدرجات، أن تضرب أمثلة واقعية على القيادة الفعالة لقائدهم.

إذا كان المشاركون لديك ذوى عقلية إحصائية فقد يبدؤون فى إحداث ضجة عند هذه النقطة، محتجين بأن التمرين غير صحيح إحصائياً لأن العينات صغيرة جداً. والسؤال هنا هو - كما طرحه أحدهم بازدياء - "ماذا تتوقع أن تثبت من ثلاث

مجموعات فقط؟". ولقد أجبنا عن ذلك بالرجوع إلى المواقف (المناسبات) الأخرى التي دلت فيها اللعبة - كما هي الحال في هذه المناسبة - على أن القيادة الفعالة تظهر من خلال اتحاد نمط القائد، ومزاجية التابعين، وطبيعة المهمة. (هل تتذكر ما كتبناه في الفصل السابق حول ضرورة استخدام المعلومات والخبرة أحياناً كأدوات قوة؟ هذا مثال على متى يتحتم علينا فعل ذلك).

في المرة الأولى التي توجه فيها النشاط (اختر أنت)، ربما يجب أن تتذكر هذا الموقف وتجنب نفسك المتاعب، وذلك بأن تذكر مسبقاً أنك تستخدم النتائج كمجرد توضيح لعدد من أنماط القيادة المختلفة، دون محاولة التوصل إلى استنتاجات قطعية. ومن ناحية أخرى، إذا كان عليك أن تقرر أداء اللعبة في عدد من المناسبات المختلفة - وبالتحديد إن كانت المجموعة متنوعة - فبإمكانك مقارنة النتائج وكتابتها على شرائح شفافة واستخدام جهاز العرض العلوي (over head projector) عند التوضيح لمجموعتك التالية - على سبيل المثال - بأن القيادة تعتبر موقفية مما سيقودك ببسر إلى مناقشة منحنى القيادة لهيرسي (هيرسي وبلانشارد، ١٩٧٧).

ومن الجدير أن نتذكر، أن المشاركين في اللعبة غالباً ما يتوقون لمعرفة مستوى أدائهم مقارنة بأداء المجموعات الأخرى؛ لذا يعتبر هذا النوع من التغذية المرتدة دائماً متقبلاً بشكل جيد.

الاختتام:

سواء قمت باللعبة القصيرة أو الطويلة فإنك تحتاج إلى (٥) دقائق احتياطية من النشاط (اختر أنت) في حالة رغبة المشاركين الحقيقية في تنفيذ أحد الألعاب التي ابتكرت أو اقترحت خلال التمرين. وفي النهاية، إذا كان ذلك هو القصد من وراء النشاط ظاهرياً، فيجب أن تكون عند حسن وعدك. وفي هذه المرحلة ربما اتضح أمام

أعين المشاركين أن الرسالة التي تريد توصيلها هي النشاط في حد ذاته، إذ إنه يشكل اللعبة التي كان من المفترض ابتكارها.

(٢) العصف الذهني (Brain Storm):

الزمن المطلوب :

يجب تحديد وقت هذا النشاط بدقة وإلا سوف يستغرق عدة ساعات، وذلك كما يلي:

- (٥) دقائق لشرح التمرين.
 - (٣) دقائق لتوزيع المشاركين في مجموعات، واختيار متحدثين ومتطوعين.
 - (٥) دقائق مناقشة عامة حول المواضيع التي يحددها المتطوعون للعصف الذهني.
 - (١٠-٥) دقائق للعصف الذهني.
 - (٥) دقائق لتنقيح الأفكار.
 - (١٠-١٥) دقيقة جلسة مكتملة للأعضاء.
- وقد يستغرق التمرين بأكمله ثلاثة أرباع الساعة إلا إذا كانت المجموعة كبيرة.

الأهداف:

يستخدم هذا التمرين لتحقيق الأهداف التالية:

- تشجيع الأفراد على التفكير بشكل مبدع واستنتاج العديد من الأفكار بسرعة، خاصة عندما يكون أعضاء المجموعة على درجة منخفضة من الدافعية وتقدير الذات بصفة عامة، وعندما يكون نطاق التركيز لديهم محدوداً.
- نقل الرسالة التي تحاول فرضها الأفكار الجديدة غير المألوفة.

- المساعدة على تطوير المهارات اللغوية وتكاملها، بين المجموعات متعددة الثقافات، التي تشترك في اللغة الانجليزية كلفة عالية، وعندما يكون البعض فيها أكثر تمكناً من البعض الآخر.

- توسيع آفاق الوظيفة عند التخطيط للمهنة مع المجموعات صغيرة السن (في عمر الشباب).

حجم المجموعة:

يبدأ من (٥-٢٥) فرداً تقريباً.

البيئة:

قاعة دراسية أو غرفة حلقات النقاش، بحيث تكون مرتبة على شكل طاولات متعددة حتى تستطيع المجموعات الصغيرة الاستقلال على طاولات خاصة. أو - عوضاً عن ذلك التنظيم - تستطيع المجموعات أن تجلس في حلقات على الأرض. ويجب أن يوفر للمجموعات أقلام رصاص أطرافها مبرية ومشذبة وكذلك أوراق للكتابة عليها.

الإجراءات:

١ - ابدأ نقاشاً عاماً حول المشاكل التي يواجهها المشاركون في المجال الذي اجتمعت المجموعة من أجله. على سبيل المثال إذا كانت الدورة لخريجي المدارس، فإن الموضوع يجب أن يكون عن التخطيط للمهنة، والصعوبات التي تواجه أعضاء المجموعة عند اختيار المهنة أو الحصول على وظيفة.

٢ - اسمح للمناقشة بالاستمرار حتى تتعرف على بعض الأفراد ممن لديهم مشاكل محددة، ويمكنهم الاستفادة من العصف الذهني. فمثلاً إذا كانت الجلسة تدور حول إدارة التغيير قد يكون من الأمثلة: "لا نرى حاجةً للتغيير: فنظامنا الحالي يعمل كما هو بشكل جيد"، أو "مشكلتنا هي أننا لا نبادر بإجراء تغيير كاف".

٢ - شكل فرقةً أو مجموعات من (٥-٧) أفراد مع الشخص الذى اخترته للقيادة على أن يكون لديه الرغبة فى العصف الذهنى، واطلب من كل مجموعة أن تنظم نفسها فى حلقة.

٤ - اطلب من كل فريق أن يختار متحدثاً. ثم أعلن القاعدة التى تقضى بأن لا ينتقد أى شخص أفكار الآخرين. فعلى سبيل المثال، إذا كان الموضوع "لماذا التغيير؟"، فإن عليك تحفيز المجموعة للتفكير فى أكبر عدد ممكن من أسباب التغيير فى الزمن المحدد بغض النظر عن أى مدى تبدو الأسباب فيه تافهة. وإذا كان الأفراد المختارون خريجي المدارس، فقد يكون العصف الذهنى حول ماهية نوع الوظيفة التى يمكن تقلدها هو الأفضل. أما إذا كان المشاركون موجودين لتعلم اللغة الانجليزية، فإن المتطوعين منهم قد يرغبون فى العصف الذهنى عن طرق تحسين اللفظ، واكتساب قدر أكبر من المصطلحات، وتنمية المقدرة على التفاوض باللغة الإنجليزية، وكسب ثقة أكبر عند التحدث باللغة الإنجليزية بصفة عامة.

٥ - ثم أعلن أن المتحدث يجب أن يدون جميع أفكار المجموعة لتناقش فيما بعد.

٦ - على المتحدثين فى كل المجموعات أن يكتبوا جميع الأفكار بأقلام ملونة (أعط كل متحدث قلماً مختلف اللون إن أمكن). يستطيع المتحدثون أن يكتبوا على الأرض، فى وسط الحلقة، أو يستطيع فريقهم أن يحتشد معهم فى المشورة حول الطاولة.

٧ - أعط كل فرد من (٥-٧) دقائق للعصف الذهنى قبل أن تعلن أن مرحلة الإبداع فى التمرين (اللعبة) قد انتهت، وأن مرحلة التقييم على وشك البدء.

٨ - يجب أن تراجع كل مجموعة أفكارها، وتلخصها فى فكرة أو فكرتين مقبولتين لدى الأعضاء، وتتوسع فى الأفكار التى تراها مناسبة.

التقويم:

ابدأ مرحلة الجلسة الختامية مع جميع الأعضاء، بحيث تأخذ كل مجموعة دورها لتصف للبقية ما حدث فى مجموعتها.

الاختتام:

قد يظهر العصف الذهنى بنتائج مفاجئة (مدهشة). ففى أحد المواقف، كان أحد الأعضاء مدرباً وقد تم اختياره للعصف الذهنى حول المهنة التى يمكنه القيام بها بخلاف التدريب. وفى النهاية أخبرنا قائلاً: "حتى الوقت الحالى، لم أكن أعرف كم أنا مدرب بئس. فلم يعلمنى هذا التمرين ماذا أريد أن أعمل فيما بعد، ولكنه وضح لى ما لا أرغب فى أن أعمله بالتأكيد".

وفى موقف آخر، فى مناقشة عن التخطيط للمهنة أيضاً، أدلت فتاة بأنه لم يستطع أى شخص أن يأتى بفكرة جديدة حول ما أحب أن أعمله فعلاً. كان أعضاء مجموعتها (وهم من زملائها فى المدرسة) محبطين بشكل واضح من التجربة بأكملها إلى أن أضافت قائلة: "بالطبع... ما أحب أن أعمله هو...".

"نعم... نعم... ما هو؟" أجابها أعضاء فريقها بجدل.

"ما أحب أن أعمله هو... أن أكون طاهية!"

كان ذلك هو العمل الوحيد الذى لم يفكر فيه المشاركون فى العصف الذهنى، ولكن من الواضح أن النشاط قد فجر تفكيرها الإبداعى. ويسعدنا أن نخبركم بأنها فى آخر الأمر قد التحقت بكلية تقنية ودُرِّبَت كطاهية، وقد دعَتنا إلى حفلة تخرجها التى تضمنت غذاءً رائعاً أعدّه الخريجون.

(٢) الإبهام لأعلى (Thumbs up):**الزمن المطلوب:**

قراءة (٢٠-٣٠) دقيقة.

الهدف:

توفير مفاتيح الطول لأساليب حل المشكلات لدى الأفراد.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون حجم المجموعة الواحدة من (٨) أشخاص فأكثر. لقد طبقنا هذا النشاط فعلياً فى بعض المؤتمرات بمئات من المشاركين. إن المتطلبات الرئيسية هنا هى أن تكون أنت مرئياً ومسموعاً بوضوح من قبل الجميع، وأن تستطيع أن تسمع تعليقات الأشخاص من على الأرض.

البيئة:

قاعة دراسية، قاعة حلقات أو اجتماعات (مؤتمرات).

الإجراءات:

- ١ - اطلب من كل فرد أن يمد ذراعيه إلى الأمام بطولهما، وأبسط طريقة لشرح ذلك هي أن تمثل ذلك جسدياً.
- ٢ - اطلب منهم أن يشبكوا أيديهم معاً ثم يحددوا أى الإبهامين يكون هو الأعلى (فوق الآخر)، وحرك إبهامك للتوضيح.
- ٣ - اطلب منهم أن يسدلوا أيديهم جانباً، ثم - وبأسرع ما يمكن - أن يعيدوا تشبيك أيديهم أمامهم بوضع الإبهام الآخر فوق (وضح ذلك بالبيان العملى أمامهم). وانتظر لحظة كي يتم استيعاب التجربة.
- ٤ - اطلب من الأفراد أن يثنوا ذراعيهم على صدورهم، ثم وبسرعة شديدة أن يعيدوا ثنيهما بوضع معاكس، واطرح لهم ذلك عملياً.

٥ - اطلب من كل فرد أن يلتفت إلى جاره ويخبره عن شعوره خلال التمرين كله، وأعطهم دقائق قليلة لأداء ذلك.. لأنك قد تضطر لمساعدة بعضهم بتحديد الشخص الذي يتحدث معه، وأحياناً يمكن أن تجمع كل ثلاثة أشخاص معاً إذا كان هناك شخص وحيد.

٦ - أنصت إلى درجة الضوضاء، وهي سوف تزيد صخباً كلما أصبح الأفراد في قمة نشاطهم وذروته ثم تبدأ في الانخفاض تدريجياً. انتظر حتى يبدو أن غالبية الأفراد قد توقفوا عن الكلام متوقعين منك فعل شيء ما. لاحظ أنه سيستمر طنين الكلام لمدة طويلة، خاصة عندما تكون المجموعات مهتمة بالأفراد كثيراً. وإذا لم يكن هناك أى دلالة على توقف هذا اللغو (الثرثرة)، فأعطهم فرصة أخرى، حوالى (٥) دقائق، ثم اجلب انتباه الجميع.

يلاحظ أن الأشخاص المهتمين بحل المشكلات عادة ما يكونون أكثر هدوءاً من الأشخاص الذين يهتمون بالأفراد أكثر، وإذا لم يكن هناك أي نقاش فلا تغضب ولكن انتظر على الأقل (٢ أو ٣) دقائق دون أن تتفوه بكلمة حتى لو ساد الصمت في القاعة تماماً، (وعليك أن تتشجع فإننا ما عهدنا ذلك يحدث قط).

التقويم:

اطلب من المشاركين جميعهم إعطاء تغذية مرتدة، وذلك بأن يكرروا وبصوت عال بعضاً من ملاحظاتهم التي تحدث بها بعضهم إلى بعض؛ وذلك كي تكتبها على السبورة. وربما يكون هناك بعض التردد، ولكن إذا وقفت تنتظر ويبدو أنك قطعاً الطباشير، فإنه عاجلاً أم آجلاً سينادى أحدهم بصوته قائلاً "عجيب"، وهذا سيساعد في بدء النقاش.

إنه من المهم جداً ألا تلقن أى شخص فى هذه المرحلة، ومع ذلك إذا كانت المجموعة هادئة فبإمكانك - بصفة استثنائية - توجيه سؤال أو سؤالين مفتوحين إليهم، فمثلاً تسأل: "هل أزعج ذلك أى شخص؟" قد يوافقك البعض أو قد يجيبك "نعم" مشروطة، عندها يمكنك أن تسأل: "كيف ذلك؟" وهكذا، إلى أن يعطيك الأفراد اسماً محدداً أو وصفاً لشعورهم، كأن يقول: "حسناً، لقد شعرت بأننى أحمق!" أو "لم يعجبنى ذلك لأننى لم أفهم القصد من هذا التمرين!".

إذا كانت المجموعة كبيرة ومتنوعة، فإنك ستحصل على تغذية مرتدة متباينة، كأن يقول أحدهم: "كان ذلك ممتعاً، فهو يبين قوة تأثير الشيء المعتاد، وأنا أحب فعل مثل تلك الأشياء"، أو "أتساءل ما الهدف من كل ذلك؟". دون كل هذه الردود باختصار (ولكن بعد أن تأخذ موافقة المتحدثين على الجزء المختصر ولا تستبدل كلماتهم بكلماتك إلا إذا شعروا بأن كلماتك هى الأفضل).

بعد أن يكون كل فرد قد تأمل تلك التغذية المرتدة، اشرح لهم فكرة أنه لا يمكن أن يرى الجميع المهمة أو المشكلة بنفس الطريقة تماماً. فمثلاً، البعض أكثر ميلاً إلى تفسير الموقف من حيث المشاعر الإنسانية والعلاقات لأنه يهتم بهذه الأمور، والبعض الآخر قد يرى المشكلات تحدياً لبراعتهم أو إبداعهم، ولا يزال هناك البعض الآخر الذي يميل إلى حل المشكلات وإنجاز المهام باستخدام السلطة (على أنفسهم وعلى الآخرين). وإذا لم يستطيعوا تطويع المشكلة أو المهمة لأسلوبهم المتبع فى حل المشكلات فإنهم سيفقدون الدافع لحلها أو إنجازها.

اطلب من المشاركين التعليق على الجمل التى دونتها على السبورة، وذلك مثل:

- "شعرت بأننى أحمق" هل هذه جملة موضوعية وشخصية عن شعور الفرد، بدون أى محاولة للسؤال عن الشعور ذاته؟

- "كنت خائفاً أننى، لم أكن أؤدى ذلك بشكل صحيح"، هل هذا التعليق يعنى أن المتحدث كان مدركاً للغموض ووجد أن هذا النشاط يسبب الضغوط نتيجة لذلك؟
 "ما هو القصد؟" هل يقترح هذا التساؤل وجود حاجة إلى توضيح فائدة النشاط؟
 هل يمثل السؤال تحدياً لسلطة القائد ودرجة الثقة به؟

- "ماذا يجب أن نتعلم من هذا النشاط؟" هل هذه إجابة أكثر اختصاراً تدل على محاولة لاستنباط نقطة معينة للالتقاء، لوضع التجربة بأكملها على محك ذى معنى.

كل فرد قابل لأن يكون مدفوعاً بمزيج من الاحتياجات إلى القوة، والناس، وحل المشكلات. ومما لاشك فيه أن الحاجة الأكثر إلحاحاً لدى أى فرد فى أى وقت محدد تعتمد على العديد من التعقيدات والظروف المحيطة، التى يستطيع الفرد التحكم فى بعضها والبعض الآخر منها يعد جزءاً لا يتجزأ من البيئة المحيطة. وعلى الرغم من ذلك، فقد يظهر لدى الفرد (منذ الولادة) ميلاً أو نزعة نحو نوع من الدوافع أكثر من غيره، لذا فإن بعض الأفراد يجب أن يؤدوا الألعاب المتعلقة بالسلطة أكثر من غيرها، على سبيل المثال. والسؤال هو لماذا يشعرون بأنهم فى حاجة إلى فعل ذلك؟، وهذا موضوع آخر لا يدخل فى نطاق هذا الكتاب.

حتى يفهم المشاركون أن هذه الأنماط من ردود الفعل موجودة، عليهم البدء بالتعرف على ما بداخلهم من أنواع المشكلات والمواقف التى تدفعهم لسلوك معين وذلك إذا رغبوا فى استحداث أساليب قيادة فعالة.

الاختتام :

من بين مسئولياتك مساعدة المشاركين فى تعلم العمل بوصفهم جماعة بدلاً من العمل كمجموعات من الأفراد المنعزلين. لأن الجماعات تتعلم بذاتها. وفق قانون المعدل الطبيعى فإن المجموعة تعرف أكثر مما يعرفه الفرد عن كل شىء تقريباً.

ومهمتك بوصفك قائداً هي أن تفجر قوة التعلم لدى المجموعة التي يجب أن تتجاوز ما تقدمه أنت بكثير بمستويات وأبعاد لم تكن لتصلها بنفسك.

تستطيع أن تشجع ديناميكية الجماعة هذه بمساعدتك للأعضاء في إدراك نقاط القوة المتميزة لديهم في حل المشكلات، وباقتراحك للطرق التي يمكن استخدامها في خدمة المجموعة ككل. وعندما يحدث ذلك فإن الخط الذي بين المعلم والمتعلم يختفي تماماً، وتصبح الأدوار متبادلة بينك وبين المجموعة التي تستمر في التفاوض حول المعاني في ديناميكية للطاقة الفكرية، التي غالباً ما تسمى بالتداؤب (التعاون).

تظهر هذه العملية عندما تستخدم أي طريقة تعليم بشكل فعال، ولكن في حالة طرق التعلم التفاعلي يبدو أنها معززة. فالأنشطة التجريبية (الاستكشافية) تولد درجة عقلانية عالية. ومهما تكن مجهداً في نهاية الجلسة إلا أنك تصبح أكثر حكمة وعقلانية منك عند بدايتها؛ لأنك أسهمت في تعلم المجموعة.

(٤) أكون أولاً أكون :

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

يعد هذا نشاطاً قصيراً لتوضيح حاجة أعضاء الفريق إلى تحديد احتياجات المجموعة قبل احتياجات الأعضاء أنفسهم، وذلك من أجل حل المشكلات بطريقة فعالة.

حجم المجموعة:

من (٦-١٠) أفراد كحد أدنى.

البيئة:

يتطلب تنفيذ هذا التمرين مساحة داخلية أو خارجية تكفي ستة أشخاص على الأقل للوقوف أو الجلوس في دوائر أو مربعات.

الإجراءات:

١ - اطلب من الجميع أن يشكلوا مجموعات تتألف من (٦-١٠) أشخاص، ثم اطلب منهم أن يقفوا أو يجلسوا في دوائر أو مربعات. وهكذا فإذا كان عدد المشاركين كبيراً، فكون دائرتين أو أكثر.

٢ - أعط كل فرد في كل دائرة كلمة "أكون"، ثم أعط الحرف "أو" للشخص الذي بجانبه في كل دائرة، وهكذا إلى أن يُعطى الأشخاص الستة على التوالي الكلمات "أكون - أو - لا - أكون - أكون - أو... إلخ" لكل منهم كلمة واحدة أو حرف واحد فقط، وفي حالة كون الدائرة كبيرة (أي أن عدد الأشخاص أكبر)، فإن عليك أن تضيف الكلمات "ذلك - هو - ال - سؤال" ككلمات إضافية، واحدة لكل لاعب.

٣ - اطلب من اللاعبين أن يجهرُوا بكلماتهم كل في دوره، حيث يبدأ الأول بقول "أكون"، ولاحظ أننا قد كتبنا نقطة بعد الكلمة أو الحرف؛ وذلك كي نتحسس كيف يمكن أن يقولها اللاعب، لأنها ليست جملة تامة في حد ذاتها، ثم يقول اللاعب التالي - مدركاً أن دوره قد حان - كلمة "أو". وتستمر هذه العملية إلى أن يكون كل فرد قد أخذ دوره والنتيجة غالباً ما تكون سلسلة لفظية غير ثابتة من الكلمات المتقاطعة المرتبة عشوائياً.

التقويم:

درب المجموعة لمرات عديدة إلى أن يتعلموا الإصغاء باهتمام بعضهم إلى البعض، بحيث يلتقطون كلمة المتحدث السابق ويضيفون كلمتهم إليها ثم يمررون الكلمات

المجمعة إلى اللاعب التالي بحيث تتخذ الجملة بأكملها إيقاعاً ومعنى مفيداً.

الاختتام :

إن هذا التمرين أيضاً يعد تمريناً جيداً لتحسين درجة التركيز لدى الأشخاص. ولا يجب عليك استخدام مقولة شكسبير "إن قطعة نثرية من كتاب أو صحيفة ستؤدى الغرض بنفس الجودة". كما أنه بإمكانك أن تكتب مقالتك بنفسك - ربما أشياء رقيقة كما فى: احذروا أه، يا عزيزى، لقد حذرتك من بقعة الوحل! هل أنت مبتلٌ كثيراً؟" مما يتطلب من المتحدثين تقرير الكيفية التى يتم بها ترتيب المعلومات، وذلك باتخاذ عدد من الترانيم المختلفة وفق معانٍ مختلفة ووفق مقاصد المتحدث.

(هـ) الترجمة الفورية:

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

- تحسين مستوى تركيز المشاركين.
- زيادة التقمص العاطفى (تفهم مواقف ومشاعر الغير).

حجم المجموعة:

مجموعات مؤلفة من (٥-٧) أشخاص.

البيئة:

قاعة دراسية أو قاعة حلقات النقاش، بحيث تكون بمساحة كافية لجلوس اللاعبين فى حلقات - ثم وفر كتاباً، أو صحيفة أو مجلة (أو أى شىء مناسب يمكن قراءته جهراً).

الإجراءات:

- ١ - عند التعامل مع (٥-٧) لاعبين يجلسون فى حلقة، اطلب من أحد اللاعبين أن يقرأ جهراً وبشكل مستمر من كتاب أو صحيفة.
- ٢ - اطلب من الشخص الذى على يمين القارئ أن يكرر كل كلمة، فى لحظة سماعها، إلى المستمع التالى وهكذا على مدار الحلقة إلى أن ترجع الكلمة إلى القارئ. ومع الممارسة، ستصبح المجموعات ماهرة جداً لدرجة أن قارئهم سيسمعون كلماتهم تتكرر فى أذانهم كأصداء لأصواتهم.

التقويم:

أصبح المترجمون من نوى اللغة الأجنبية سريعين جداً فى ترجمتهم، لدرجة أنهم يوصفون بأنهم مترجمون فوريون. ومن هنا اقتبسنا اسم هذا النشاط. ويبدو أن هؤلاء المترجمين ينشئون تآلفاً حدسياً مع المتحدث حتى مع الشخص الذى لم يعملوا معه مسبقاً، إلى درجة أنهم يبدون فعلاً كما لو أنهم يعرفون ما سيقال قبل أن تبدر الكلمات من فم المتحدث. لم يطالب المشاركون فى نشاط الترجمة الفورية بترجمة ما يسمعه إلى لغة أخرى (رغم أن ذلك قد يكون لعبة أخرى مفيدة) بل مجرد تكرار ما يسمعه.

الاختتام:

يمكن تبني هذا التمرين بسهولة لزيادة الطلاقة فى التحدث وفهم اللغة الأجنبية، ولن يجد اللاعبون صعوبة كبيرة فى تحسين مستوى التركيز والتقمص العاطفى لديهم، مما يجعل من هذا النشاط لعبة فعالة.

(٦) لعبة روجر:

إننا نطلق على هذا النشاط اسم "لعبة روجر"؛ لأن أول من وصفها لنا كان رجلاً يدعى "روجر".

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

يستخدم هذا التمرين لإظهار قوة القادة في إقناع الناس بالتصرف بطرق تختلف عما يختارونها.

حجم المجموعة:

الحد الأدنى لأداء هذا التمرين هو (٨-١٠) أشخاص، والأفضل أن يكون (١٥-٢٠) شخصاً، وربما يكون الحد الأعلى تقريباً (٢٠) مشاركاً. إن لعبة "روجر" تناسب بيئة القاعة التي لا يوجد بها عدد كبير من الأشخاص، والتي تتوافر فيها مساحة تسمح لكل فرد بأن يأتي إلى السبورة عندما يحين دوره.

البيئة:

قاعة دراسية مزودة بسبورة حائطية أو لوحة بيضاء وأقلام أو طباشير ملونة مختلفة. إن هذا النشاط يتطلب صندوقاً نقدياً مشتركاً. حيث يجب أن يملأه المشاركون بالإسهامات الفردية، وإذا كان في ذلك صعوبة، فإنه يجب أن يحضر المدرب معه قطعاً نقدية صغيرة تكفي لإعطاء كل مشارك (وليس إعارته) حداً أدنى لإتمام تشكيل مبلغ الصندوق.

الإجراءات:

١ - أعلن أن هذه لعبة متعلقة بالكسب أو الخسارة.

٢ - خذ من كل لاعب (٥، أو ١٠، أو ٢٠) قرشاً للإسهام في إنشاء صندوق نقدي مشترك للجوائز. وقد تستطيع أن تطالبهم بـ (٥٠) قرشاً أو جنياً من كل منهم إذا كانت ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية تسمح بذلك. وكلما كان هناك نقود أكثر في الصندوق أمكن تحفيز اللاعبين بشكل أفضل. وإذا كنت تعمل مع مجموعة مختلفة الثقافات، فإنه قد يكون لدى بعض الأعضاء رأى متحفظ حول المراهنة (المقامرة)، ولهذا فإنه يمكن استبدال النقود بقطع حلوى مغلفة مثلاً.

٣ - ارسم مصفوفة على اللوح مكونة من (٦) مربعات في (٦)، أى (٣٦) مربعاً.

٤ - اختر شخصين من المشاركين ليكونا قادة الفرق. وستحصل على نتائج واضحة تماماً من النشاط ككل عندما تختار المشاركين من الأشخاص الذين ترى أنهم لا يتفوقون من حيث المزاجية. وذلك يفسر لماذا تؤدي لعبة "روجر" بشكل أفضل عندما تعرف لاعبيك جيداً. حاول استخدام كلمات مثل "عضو فريق" و "قائد" لتحفيز روح المنافسة.

٥ - اطلب من القادة أن يختاروا فريقهم، وذلك بالتناوب في اختيار شخص واحد من المجموعة إلى أن يتم اختيار كل فرد.

٦ - اعمل قرعة بينهم باستخدام قرش لتحديد من يختار أولاً. وإذا تبقى شخص واحد في النهاية، يصبح ذلك الشخص حكماً، أما إذا كان العدد زوجياً ستكون أنت الحكم عندئذ. حاول أن تتظاهر بأنك تأخذ هذه المباريات بشكل أكثر جدية لتشجيع الآخرين.

٧ - بعد تشكيل الفرق، أعط كل قائد قطعة ملونة من الطباشير، تختلف عن لون القطعة التي تعطى للآخر.

٨ - أخبر الجميع أن اللعبة عبارة عن نسخة معدلة من لعبة (O, X) أو (Tic - Tac - Toe). وفي نسخة "روجر"، يأخذ أعضاء الفريق دورهم ليكتبوا إما "O" أو "X" على

اللوحة. وبذلك يكون لكل فريق (١٨) دوراً. والهدف من اللعبة هو أن يحصل كل فريق على أكبر عدد ممكن من الصفوف المستكملة بـ "O" أو "X" أفقياً أو عمودياً حسب الوضع الذى قد ينتج عن اللعب. كرر هذه المعلومات مراراً حسب الحاجة، ولكن لا تذكر المزيد عن أهداف اللعبة.

٩ - أخبر الجميع أن الفريق الناجح سيكسب (٢٠) قرشاً لكل صف مستكمل؛ أو (٥٠) قرشاً أو (١٠) قطع من الحلوى أو أى شىء مما فى الوعاء). اقترح أن يقوم القائدان بمساعدة فريقهما، وامنحهما دقائق قليلة لمناقشة الإستراتيجيات التى قد تجد أنهم يتهامون حولها حتى لا يستطيع الفريق المقابل أن يسمعهم.

١٠ - نظم الفريقين صفّاً أمام السبورة، بحيث يكون القائدان أمام فريقيهما، وتأكد أن لدى كل قائد قطعة من الطباشير. ابدأ اللعبة وفق عقرب الثوانى فى ساعتك اليدوية: "استعد، اثبت، انطلق!"

- أعط كل عضو فريق - ابتداءً بالقائدين - (١٥) ثانية ليصل إلى السبورة ويضع الـ "O" أو الـ "X" المطلوبة، ثم يسلم قطعة الطباشير إلى زميله الآخر الذى يليه فى صف الفريق، ثم يتوجه إلى نهاية الصف بنفسه.

١١ - عد الثوانى بصوت عالٍ عندما يكون أى فرد بطيئاً فى الحركة، استمر فى السرعة والضغط لزيادة الترقب والتشويق.

التقويم :

لقد قمنا بأداء هذه اللعبة مرات عديدة مع مجموعات تعلم متنوعة بدرجة كبيرة، وتقريباً كانت التمارين تؤدى دائماً بشكل تنافسى، حيث إن عضواً على الأقل من كل فريق سيمنع متعمداً الفريق الآخر من إكمال صف على السبورة. وعادة ما ينال المعوقون (المخربون) تشجيعاً لفظياً من قبل زملائهم فى الفريق. وتكون النتيجة المعتادة إما أن أحداً لا يكسب

الجائزة أو أن شخصاً ما يرتكب خطأ - خلال إثارة اللحظة - ويفسح المجال لإكمال صف واحد. فإذا حدث ذلك، فإننا نسلم الجائزة في حينها. ثم ننوه إلى أنه - نظرياً - العدد الأقصى من الخطوط الذي يمكن استكمالها للأعلى أو للأسفل على السبورة هو ثلاثة من قبل الفريق الواحد وثلاثة من قبل الفريق الآخر؛ مما سيسمح بمنح جائزة معقولة لكلا الفريقين، ولكن ذلك قد يحدث فقط عندما يتعاون كلا الفريقين. إذن ماذا تعنى الكلمات "أن تكسب"، "أن تخسر"؟ هل مسألة كسب "صفر" هنا تعنى بالضرورة أن على شخص آخر أن يخسر؟ عليك أن تكون مستعداً لهذا الجدل؛ لأن الأمر سيكون في الواقع مفاجأة أو حتى صدمة لبعض اللاعبين لمجرد أن هناك شكاً حول الجواب: "طبعاً، حيث سيقولون: عليك أن تهزم منافسيك".

- قد يكون من المهم أن تذكر أن الفوز يكون أسهل بمساعدة شخص آخر، أو أن الآخرين سيساعدونك في الفوز إذا وجدوا في ذلك شيئاً لمصلحتهم.

- وقد تود أن تبوح بالإستراتيجيات التي استخدمتها في إعدادهم للعبة "روجر"، وذلك بأن تكشف لهم بأنك فعلت ما يلي:

- قمت باختيار أكثر المشاركين تنافساً ليكونوا قادة للفرق.

- ادعيت شفويّاً أن اللعبة تنافسية؛ الأمر الذي وجه اللاعبين أنفسهم لرؤيتها كذلك.

- قمت بإدارة وقت الأنشطة بحيث لا يجد اللاعبون فرصة للتوقف أو التفكير في طرق بديلة لأداء اللعبة.

- قمت بتحفيز اللاعبين ودفعهم للشعور بالتنافسي، وذلك بتقديم جوائز للفائزين.

- قدمت النشاط بأكمله بطريقة صفيّة (خطية)، منطقية، متسلسلة الخطوات بحيث يخفى وراءه افتراضاته المزعومة (المبيّنة).

- وتحت كل هذه التأثيرات، فإن تكتيكات (ترتيبات) المشاركين في اللعبة لم تعتمد فقط على معايير الهدف، حيث كانت إدراكاتهم متأثرة جداً بالطرق التي قُدم بها النشاط.

الاختتام :

إذا صادفتك مجموعة ترفض القيام بلعبتك وقررت الفرق أن تتعاون بدلاً من أن تعمل ضد بعضها البعض (على أننا نادراً ما نواجه هذه التجربة)، فناقش معهم لماذا لم يكن قائدهم فعالاً. وقد ترى الكثير من النمط القيادي الذي استخدمته من خلال إجاباتهم.

(٧) إما... أو:

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

مساعدة الأشخاص في رفع درجة وعيهم بكيفية تحديد خياراتهم، من خلال التعرف على بعض العوامل المؤثرة التي تجعلهم يقررون القيام بشيء وعدم القيام بشيء آخر، ويعد هذا الإدراك عنصراً مهماً لفهم كيف يمارس القادة عملية القيادة؟، ولماذا يحزن حذوهم الأتباع؟

حجم المجموعة:

يمكن - مثالياً - أن يكون حجم المجموعة قراءة (١٥) شخصاً، ولكن بإمكانك القيام بلعبة (إما... أو) مع عدد قليل كخمسة أو ستة أشخاص، ومع العدد الكبير كخمسين أو أكثر. وإذا كانت الأعداد كبيرة، عندئذ لابد من أن يكون الأثاث قابلاً للتحريك أو أن يكون هناك مساحة أخرى متاحة كقاعة، أو بهو، أو ردهة أو حتى ملعب المدرسة.

البيئة:

هذا التمرين، كبعض الأنشطة، يتميز بأنه تمرين ساكن حيث يكون المشاركون فيه جالسين على مقاعدهم، أو عند طاولاتهم أغلب الوقت.

الإجراءات:

- ١ - اطلب من كل فرد أن يقف فى طاوور فى منتصف الغرفة.
 - ٢ - أخبرهم بأنك سوف تسألهم بعض الأسئلة التى يجب الإجابة عنها بالتحرك ثلاث خطوات يساراً أو يميناً أو بالبقاء فى أماكنهم. وأول مجموعة من الأسئلة هى:
 - أأنت الأمس؟ (إذا كنت كذلك فتتحرك إلى اليسار).
 - أأنت اليوم؟ (إذا كنت كذلك فابق مكانك).
 - أأنت الغد؟ (إذا كنت كذلك فتتحرك إلى اليمين).
- كرر الأسئلة عدة مرات حسب الحاجة. لاحظ أنك تطلب من اللاعبين أن يعرفوا أنفسهم بجميع المعانى الشرعية المتاحة التى يربطونها شخصياً بكل كلمة.
- ٣ - قد يظهر هناك شىء من الحيرة والارتباك مبدئياً، عندما يخطو البعض إلى اليسار أو إلى اليمين. انتظر حتى يتوقف التنقل، ثم اسأل أولئك الذين اتخذوا - بشكل واضح - قراراً لماذا اختاروا أن يتحركوا بطريقة معينة أو بأخرى. على سبيل المثال، ربما يكونون "الأمس" بسبب حبهم للماضى، عاداتهم القديمة، المبانى... إلخ، أو قد يكونون (الغد) لأنهم فى عمر الشباب والمستقبل لهم. عندما يسمع اللاعبون الآخرون هذه الجمل (العبارات) قد يترك بعضهم موقع الوسط متحركاً إما لليسار أو لليمين وفق ما يدركون أنه متوقع منهم، وسيقرر البعض الآخر أن يبقى فى (اليوم). مرة أخرى، اسأل لماذا اختار الأفراد - بمحض إرادتهم - المنحى الذى سلكوه. ويمكنك أن تفكر فى أى عدد من (إما... أو) لنفسك، ولكن إليك بعض الاقتراحات:

- أأنت معالج كلمات؟ أم قلم حبر ذهبى؟ أو مجرد قلم رصاص؟
- أأنت لافتة تقول: "مفتوح للزائرين"؟ - "لا مكان للدخلاء المعتدين"؟ أم "عد سريعاً"؟
- أأنت "جبل"؟ أم وادٍ؟ أم سهل؟
- أأنت "الأرض"؟ أم البحر؟ أم السماء؟
- أأنت "المدينة"؟ أم البلدة؟ أم الريف؟
- أأنت "نعم"؟ أم "لا"؟ أم "ربما"؟

التقويم:

إن الخيارات المفضلة لدينا فى تمرين "إما... أو" هي: "أنت سيارة فولكس واجن؟ أم رولز رويس؟ أم أى نوع آخر من السيارات؟". إن الأسباب التى يدلى بها الأفراد عند اختيارهم أحد الخيارات المذكورة، أو أى نوع آخر من السيارات إجمالاً مثل التى تسير بأربع عجلات أو السيارات ذات الغطاء القابل للطي، إن ذلك يساعد فى كشف الكثير عن أنفسهم. فقد يقولون عبارات مثل: "أنا فولكس واجن؛ لأنه يمكن الاعتماد على، كما أنتى اقتصادية ومأمونة"، أو "إننى أحب فكرة أن أكون رولز رويس لأنها تعبر عن القوة، والرفاهية، وهى تسبق باقى السيارات". أو "أنا سيارة جيب لأنها تذكرنى بإقامة المعسكر فى الجبال".

الاختتام:

شجع المشاركين أن يوجه بعضهم لبعض أسئلة حول اختياراتهم، فدائماً تكون المبررات ممتعة، ويراهها المستمعون غنية بالمعلومات، ويبدو أن العملية بأكملها تزيد من الإدراك الذاتى وفهم الفرد لدوافعه ودوافع الآخرين.

(٨) المكانة الوظيفية:**الزمن المطلوب:**

قراءة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

لتوضيح كيف يؤثر التظاهر بالسلطة والقوة على السلوك.

حجم المجموعة:

يكون الحجم المناسب من (٥) أشخاص فأكثر، بافتراض أن لديك المساحة الكافية لهم كي يقفوا فى طابور واحد، علماً أنه بإمكان الطابور أن يدور حول الغرفة عند الضرورة.

البيئة:

إن هذا التمرين أيضاً يتطلب من اللاعبين، هذه المرة، التنقل فى أرجاء الغرفة؛ لابتكار نوع من الاستطلاع الحيوى للآراء. ولذلك يجب أن تكون البيئة - إلى حد ما - غير مزدحمة بالأثاث. إنك ستحتاج إلى مجموعة من البطاقات اللاصقة التى يمكن تثبيتها على جباه المشاركين.

الإجراءات:

- ١ - أعط واحداً أو أكثر من المتطوعين (حسب أعداد اللاعبين) البطاقات اللاصقة مع قلم مناسب.
- ٢ - اطلب من المشاركين التفكير بسرعة فى بعض المهن التى كان من الممكن العمل فيها، علماً أن جميع المواصفات فيها متساوية. واطلب من المتطوعين كتابة كل مهنة على بطاقة لاصقة مستقلة.

- ٣ - ميز جميع اللاعبين عشوائياً بإحدى هذه البطاقات اللاصقة، واطلب منهم التنقل في أرجاء الغرفة وقراءة مهنة بعضهم البعض.
- ٤ - اطلب من الجميع تنظيم طاوور في منتصف الغرفة وفق ترتيب المكانة الوظيفية لكل منهم، على أن يكون الشخص ذو المنزلة الأعلى في المقدمة. اترك لكل منهم حسب البطاقة حرية تحديد طريقة ترتيب المكانة الوظيفية.
- ٥ - أخبرهم بأن أمامهم (١٠) دقائق (أو [١٥] أو حتى أكثر إذا كانت المجموعة كبيرة وصاخبة بالصوت)، وبعدها لا تتدخل إطلاقاً، ولكن مرر بعض الشكوك إلى المجموعة بالتداول وبين أن المعايير التي اختاروها لتعريف المكانة الوظيفية ليست مهمة. واطرك لهم القرار في تنظيم الطاوور (الصف) بأي طريقة يشاؤون. قد يتحتم عليك أن تستحثهم بإعادة التركيز على موعد الانتهاء أو باقتراح المكانة الوظيفية التي يجب أن تكون في بداية الطاوور. ومع ذلك ستري بين الحين والآخر انتشاراً عشوائياً للأفراد، فالبعض منهم لا يزال يجادل حول من يجب أن يقف أمام من.
- ٦ - رتبهم قليلاً وذلك بسؤالهم، مثلاً: "أنت ممرض، هل تظن أن مكانتك الوظيفية أعلى من مكانة موظف المبيعات؟ حسناً، قف أمامه على هذا النحو!".

التقويم:

افتح باب المناقشة حول ترتيب المكانة الوظيفية سائلاً: كيف نشأت ولماذا؟. إن نوع المعلومات التي تريد أن توحى بها دون طلبها مباشرة هي ما إذا كانت اتجاهات الأفراد إزاء مهنة معينة تخلق إيجاباً بتحقيق الذات عن موقع صاحب تلك المهنة في الطاوور. ثم اسأل: هل تؤثر مهنة اللاعبين على سلوكهم وعلى سلوك الآخرين تجاههم؟ على سبيل المثال، مهنة طبيب الأطفال لها دخل عالٍ ومكانة عالية، فهل كان لدى

اللاعب المميز بعلامة مهنة "طبيب أطفال" أى مشكلة فى الوصول إلى مقدمة الطاير أو قريبا؟ هل توقع ذلك اللاعب أن يواجه أى مشكلة؟ ومن جهة أخرى، لو كان هناك لاعب يحمل مهنة "جامع النفايات"، فهل ينتهى به المطاف عند نهاية الطاير؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل قاومه اللاعب أم أنه تقبله على أنه ملائم؟ وماذا عن بعض المهن مثل "معلم" و "أخصائى اجتماعى"؟ فأين أصبح مكانهم فى الطاير؟.

- هل عرض أى فرد أى معايير للمكانة الوظيفية لم تكن معتمدة على المال؟.

الاختتام:

وفق خبرتنا، يمكن أن يلعب تمرين "المكانة الوظيفية" بشكل أكثر فعالية مع المجموعات مختلفة الثقافات، والمجموعات نوات الأنشطة السياسية، ومجموعات الأقليات المعدمة، ومجموعات المديرين التنفيذيين من نوى الخبرة (مع أن محاولة إلصاق البطاقات على جباه أصحاب الخبرة من المديرين يعد فى حد ذاته لعبة المكانة الوظيفية). لقد جاءت مجموعات مختلفة بقوائم مختلفة جداً. ويبدو أن اللعبة كانت دائماً تسبب مناقشة ممتعة - وأحياناً حادة - حول القيم الشخصية مقابل آراء المجتمع وحول المكانة الوظيفية والمال والقوة.

(٩) من هو القائد؟:

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠) دقيقة أو أكثر إذا كان عدد المشاركين كبيراً.

الهدف:

إثارة النقاش حول تأثير المظهر فى سلوك الأفراد وعلى سلوك الآخرين تجاههم.

هجم المجموعة:

من (٣) أفراد تقريباً، إلى أكبر عدد يمكن أن يسمح به الوقت.

البيئة:

قاعة دراسية، أو قاعة حلقات نقاش أو قاعة اجتماعات، وأمامك طريقتان لإجراء هذا النشاط:

١ - وفر أزياء تنكرية متنوعة، وتشكيلة من القبعات، والمجوهرات، والأوشحة، ورباطات العنق، وعكازات، ومظلات شمسية، وأى شىء من الملابس التى يمكنك جلبها أو استعارتها.

٢ - إذا لم تستطع ذلك أو كنت لا تريد أن تجمع هذه الأشياء، فاقتطع صوراً ملونة من مجلات قديمة لرجال ونساء بأكبر تشكيلة ممكنة من الوجوه، الأجسام، الأزياء، والخلفيات التى يمكنك الحصول عليها، وقم بقص عدد من هذه الصور.

الإجراءات:

١ - قسم المشاركين إلى مجموعات من (٣-٥) أفراد.

٢ - إذا كان لديك أشياء تنكرية، أعط كل مجموعة ما تحتاج إليه من الأدوات التنكرية، وأرسلهم إلى خارج القاعة لدقائق قليلة كى يجسدوا هيات (صوراً) من القوة أو الضعف، الغناء أو الفقر، السلطة أو السخرية، المصادقية أو الاحتقار، أو أى شىء يرغبون فيه.

٣ - وبينما تقوم المجموعة الأولى بالتنكر، ابدأ النقاش حول المفهوم: "هل تصنع الملابس الرجل أو المرأة؟"، وبالتحديد فيما يتعلق برموز السلطة والقوة والعكس.

٤ - استدع المجموعة المتكررة بعد (٥) دقائق تقريباً واطلب منهم القيام بعرض الأزياء أمام بقية المشاركين.

٥ - افتح باب المناقشة حول تأثير هذه الهيئات المستحدثة في المشاهدين. فعلى سبيل المثال، ليست امرأة مشاركة في إحدى دوراتنا قبعة سوداء مستديرة، وعقدًا من اللؤلؤ حول عنقها، وحزاماً حول خصرها وحملت مظلة شمسية مطوية. نادى كبار السن من أعضاء الجمهور المتفرج بصوت عالٍ قائلين: "شارلين شابلن"، "جودي جارلاند"، "مارلين ديتريتش"، وقال الأفراد الأصغر سناً: "امرأة عاملة، ذات مهنة". وبهذا منحنا منظوراً تاريخياً حول رؤية المجتمع لأزياء المرأة مشيراً مرة إلى دورها بوصفها مضيعة، ومرة إلى دورها المهم بوصفها مديرة.

٦ - أما إذا لم يكن لديك أزياء تنكرية، فأعط كل مجموعة تشكيلة من الصور الملونة واطلب منهم أن يجدوا وجوهاً، وأزياءً، وحلياً، وخلفيات لعرض أفكار مثل القوة، القيادة، الضغوط، النزاع... إلخ. ثم اطلب من أعضاء المجموعة أن يفسروا اختياراتهم.

التقويم :

كيف يؤثر المظهر الخارجى فى إدراكنا ونظرتنا لطبقات الناس، ولكانتهم، وثروتهم، وقوتهم أو عكس ذلك. إننا نتذكر إحدى المجموعات التى تحدثت إلى ما يقارب ساعة عن الملابس بوصفها وسيلة لإضفاء الصفة الشرعية ولإبراز قوة الشخص المرتدى لها، فقد أظهر المشاركون بعضهم لبعض شيئاً مما اعتادوا على لبسه كرمز للمكانة (كساعة يد باهظة الثمن ومتطورة أو غير ذلك).

- وقد تحدث الرجال بالتحديد عن ممتلكات أخرى كرموز للقوة تشمل السيارات، والبيوت، والنساء الجميلات. وقد استطعنا بعد ذلك تمديد هذا المسار من التفكير لاكتشاف بعض رموز القوة التى تبنتها النساء تقليدياً مثل المجوهرات الباهظة الثمن والفراء والعطور. وكذلك تعرفنا على نوع القوة التى تدل عليها هذه الرموز

عند النساء مثل "الأزاريير ورابطات العنق"، وما هي طرق اللبس التي قد يتبنيها النساء المديرات اليوم لإبراز صفتهم الشرعية كقادة.

الاختتام :

كلمة تحذير: إن الناس أحياناً يستجيبون لهذا النشاط بطرق غير متوقعة، بل وحذرة أيضاً. انظر تعليقاتنا في الفصل (٦) صفحة (٧٦).

الفصل الثامن

أنشطة إثارة الذهن لتعزيز الحل الإبداعى للمشكلات

(١٠) سيارتى تأبى أن تعمل:

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

- تزويد المشاركين بمفاتيح لأسلوبهم الشخصى فى حل المشكلات.
- إبراز نقاط القوة التى تميز كل أسلوب.

حجم المجموعة:

يبدأ من (٥) أشخاص فأكثر، بشرط أن يتمكن كل فرد من رؤية السبورة أو الشاشة.

البيئة:

القاعة الدراسية، أو قاعة حلقات النقاش أو قاعة الاجتماعات. ولا بد أن تكون قادراً على إلصاق تعليقات الأفراد على السبورة، كما يجب توفير طباشير وأقلام، وجهاز العرض العلوى (overhead projector) مع شاشة وشفافيات يمكنك الكتابة عليها تحت ضوء الجهاز، وأى مستلزمات أخرى.

الإجراءات:

اطلب من المشاركين أن يتخيلوا أنهم متأخرون عن موعد مهم فى موقع يبعد عنهم بعض الشيء، وقد ركب الواحد منهم سيارته إلا أنها لا تعمل. فما هو أول شيء سيفعله؟ (قد ترغب فى استبدال السيارة بدراجة نارية أو هوائية وفق تركيبة المجموعة، فإذا كنت تعمل مع دارسين من الصين مثلاً فربما تكون الدراجة الهوائية هى العربة).

التقويم :

سيعالج اللاعبون هذه المشكلة شفوياً بطرق مختلفة، حيث لا يوجد حل صريح أو خطأ كما هي الحال دائماً في هذه الأنشطة. وبالرغم من ذلك، فإن الإجابات توفر مفاتيح مفيدة لأساليب حل المشكلات لدى المستجيبين. فعلى سبيل المثال، يجيب بعض الأفراد في الحال أنهم سيحاولون إصلاحها أولاً. وبمعنى آخر سيستخدمون معرفتهم النظرية في حل مشكلة عملية. وهذا السلوك يتناقض مع سلوك الذين يقولون: إنهم سيبحثون عن هاتف أولاً لتغيير أو إلغاء الموعد. وتتضمن الإجابات في هذه المسارات شعوراً بالمستقبل ورغبة في فرض السيطرة على المواقف (الأحداث) من خلال إعداد الخطط. ولا يزال هناك آخرون يلجؤون أولاً لموارد بيئتهم الحالية، وفيها الأفراد، فتتضمن حلولهم توسلاً أو استعارة أو سرقة نوع آخر بديل من وسائل المواصلات، أو قد يقومون بشدها إلى عربة أخرى، أو يستدعون صديقاً، أو يستعيرون سيارة الزوج أو الزوجة.

إن أسلوب حل المشكلات يتطلب قوى إقناع جيدة على مستوى الثقافات الفردية حيث يفترض أن تحل مشاكلك بنفسك في الثقافات الموجودة في بريطانيا وأمريكا - على سبيل المثال - لكنها أقل ما تعوق في دول مثل اليابان. لقد أخبرنا رجل أعمال ياباني مرة في إحدى دورات التدريب الإداري أنه في هذا الموقف وفي الحياة الواقعية سيقف في منتصف الشارع ويستوقف أي سيارة طالباً من سائقها أن يوصله للمكان المطلوب. كانت هذه الإجابة محددة الثقافة، فلم نستطع تصور أنه سيفلت بذلك لو كان في مدينة (سيدني) أو (نيويورك) أو (لندن)، وقد كنا مندهشين جداً من ثقته التامة بأنه يستطيع فعل مثل ذلك في (طوكيو).

وتتمثل الحلول الأخرى المتكررة للمشكلة فيما يلي:

- "سوف أنظر إلى ساعتى لأعرف كم لدى من الوقت".
- "سأسرع في الجلوس والتفكير في الأمر لدقائق قليلة".
- "لن أواجه مشكلة حيث إننى دائماً أضع وقتاً احتياطياً للطوارئ".

- "لا أعرف ماذا كنت سأفعل بالتحديد، إلا أنني أعرف أنني سأحافظ على ذلك الموعد بطريقة ما إذا كان حقاً مهماً (بالنسبة لي)".
- "سأعتقد أن هذا اليوم سييء وأعود للنوم".

الاختتام:

قد يلجأ معظم الناس في مثل هذه الأزمات على صعيد الواقع إلى ضم عدد من الإستراتيجيات المترابطة ذات الصلة. حيث سيرون كم لديهم من الوقت، وسيفحصون سياراتهم بسرعة لمعالجة العيوب الصغيرة القابلة للإصلاح، وسيجرون مكالمات هاتفية بشأن الموعد، وسيبحثون عن وسيلة مواصلات أخرى، وسيسحبون سياراتهم للتصليح... إلخ. ومعظمنا يعتبر متميزاً إلى حد معقول في حل المشاكل اليومية، إلا أن المهم بالنسبة لقادة الفرق هو بالتحديد أسلوب أعضاء الفريق في حل المشكلة. فالسؤال هنا هو هل ثمة أحد من أعضاء الفريق سريع في تصليح الأشياء؟ وهل الآخر ماهر في الحصول على موارد بديلة؟ وهل الثالث مخطط فعال؟ وهل أظهر الرابع مهارات إنسانية متميزة؟ وهكذا.

(١١) من (أ) إلى (ب):

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠-٣٠) دقيقة.

الهدف:

- عرض مشكلة يتطلب حلها تفكيراً منطقياً تجريبياً (نظرياً).
- التوضيح بالتجربة لبعض الاختلافات في إدراك الأشخاص للمشكلة، والاختلافات الظاهرة في الطرق المستخدمة لحلها.

هجم المجموعة:

يبدأ من قرابة (٥) أشخاص فأكثر.

البيئة:

قاعة دراسية، أو قاعة حلقات النقاش، أو قاعة الاجتماعات.

الإجراءات:

اطرح المشكلة التالية أمام الصف الدراسي ودعهم يعالجونها فردياً أو جماعياً (فى مجموعات) بأى طريقة يفضلونها. وأعطهم (١٠) دقائق لأداء ذلك التمرين.

المشكلة:

أسافر من نقطة (أ) إلى نقطة (ب) بمعدل سرعة (٢٠) ميلاً/الساعة، ثم أعود إلى نقطة (أ) دون توقف أو انحراف عن طريقي بأى شكل من الأشكال، فبأى سرعة يجب على إكمال طريق العودة، بحيث يكون معدل سرعتى (٤٠) ميلاً/الساعة فى الرحلة ذهاباً وإياباً؟.

التقييم:

ستجد أن معظم الأشخاص قدروا معدل السرعة واستنتجوا حسابياً أن رحلة العودة يجب أن تكون عند سرعة (٧٠) ميلاً/الساعة ($٦٠ = ٤٠ + ٢٠$) مقسومة على ($٢ = ٢٠$). وفى الحقيقة، إن الجواب هو "ما لا نهاية" (وبمعنى آخر فإنه لا يمكن ذلك) لأنه لا شيء يمكن أن يغير حقيقة أنه قد طلب من المسافرين إكمال مسافة جديدة فى نفس الوقت الذى يجب عليه فيه إكمال نصفها الأول.

وبصفة عامة، فالأشخاص الملائمون مزاجياً والقادرون على اختصار حل المشكلة - كأولئك الذين يستمتعون بالألغاز لذاتها - سيصلون إلى الجواب الصحيح قبل غيرهم:

لأنهم عاجوها منطقياً ولرة واحدة فقط، بشكل استنتاجي، أى من خلال عملية تحليل تجميعي، وسيكونون قادرين على شرح السبب.

وفى بعض الأحيان، سيجيب المشاركون بالإجابة الصحيحة بشكل تخميني - كما يبدو - دون معرفة السبب. إن حلالى المشاكل كهؤلاء يأخذون بالنظرة الشمولية للموقف المطروح، وذلك كما لو أنهم أصبحوا حساسين بحيث يشعرون به، ومن ثم يدلون بالإجابة التى تبدو أنها صحيحة أو ترجح أنها صحيحة. فبدلاً من تجزئة المشكلة إلى تسلسل منطقي، يكون تحليلهم غير منطقي واستقرائياً، ويجعلون المشكلة أكبر، ويفسحون المجال لعدد من الحلول الممكنة كى تدور حولها.

من المرجح ألا يقلق كل من حلالى المشاكل الاستقرائيين والاستنتاجيين إذا كان الجواب خاطئاً؛ فهم لا يملكون قدراً كبيراً من رأس المال العاطفي المستثمر فى النتائج (المخرجات). وفى ظاهر الأمر فإنه يبدو شيئاً سخيلاً يذكر، لأنه لماذا يجب على أى فرد أن ينزعج إذا لم يحصل على الإجابة الصحيحة للعبة تخمين تافهة وبسيطة؟ ومع ذلك فإن لعبة "أ إلى ب" تجعل الكثير من الناس يقاومون، وهذا أحد الأشياء التى تجعلها لعبة جيدة؛ لأنهم اعتمدوا فى إجاباتهم على خبرتهم فى الحياة. إنهم يعرفون - وفقاً لخبرتهم العملية - أنهم إذا كانوا يجرون فى السباق متأخرين فبإمكانهم الجرى بشكل أسرع ليلحقوا بالمتسابقين: ولكنهم لا يستطيعون فهم لماذا لا يجدى هذا السلوك فى ظل الظروف المعطاة!

الاختتام :

بإمكانك أن تشرح - إلى أن تتعب - أنه لا أحد يستطيع السير (٤٠) ميلاً فى ساعة واحدة إن كان بالفعل قد سار لمدة ساعة وقطع نصف المسافة فقط، وتستطيع إثبات ذلك بافتراض نفس معدلات السرعة على أى مسافة، ومع ذلك فإن حلالى المشاكل التجريبيين الفضوليين لن يصدقوك.

لقد أصبحت إحدى النساء غاضبة جداً لدرجة أننا كنا مشكورين لدعوتنا المشاركين للتوقف لاستراحة الغذاء، مع وعد باستكمال الموضوع فيما بعد. لقد كانت هي الشخص الوحيد في الدورة الذي استمر في رفض (مقاومة) الإجابة الصحيحة، ولم يتمكن من الاستمرار في الدورة إلا بعد أن أصبحت مقتنعة. كنا فزعين في جلسة المساء، ولكن عندما بدأت، سألت المرأة بنبل إذا كان من الممكن أن تقف أمام المشاركين بأكملهم. ففعلت وقالت: "لم أتناول أى غذاء فلقد أمضيت الساعة الماضية مع قلم رصاص وورقة لحل هذه المشكلة التافهة وذلك بافتراض عدد من المسافات المختلفة للرحلة، فلم أستطع حلها. لقد أدركت الآن أنه مهما كانت المسافة فإنه لا يمكن القيام بهذه الرحلة. ومازلت لا أعرف لماذا، ولكنني أريد أن أخبر الجميع بأنني أسفة لأنني كنت فظة جداً وأنني أقبل إجابتهم".

وقد أصبحت أكثر سعادة ورضا عندما علق أحد أعضاء المجموعة بأن الإجابة على "أ" إلى "ب" تكمن في العلاقة بين معدلي السرعة، وأنه إذا سمح للمسافرين بمعدل سرعة أقل - ولنقل (٢٠) بدلاً من (٤٠) ميلاً/الساعة، فقد يستطيعون حقاً فعل ما ذكرته المرأة على الأقل نظرياً، أى السير بشكل أسرع في طريق العودة وزيادة معدل السرعة من (٢٠-٢٠) ميلاً/الساعة. لهذا كانت المرأة قادرة على أن تقول: "كنت أعرف أنها خدعة!". الأمر الذي جعل تقديرها لذاتها غير متضرر نسبياً. إن الأشخاص المهتمين بالخبرات الإنسانية أكثر من الحقائق والأشكال بشكل رئيسي يميلون إلى عدم الاكتراث بالأرقام، لذلك فإن تقديرهم لذاتهم لا يتضرر إذا ظهر أن حل المشكلة ليس إلا مسألة أشكال فحسب.

(١٢) سَفْن من الأسطول:**الزمن المطلوب:**

قراءة (٢٠) دقيقة.

الأهداف:

- التدريب على التفكير المنطقي.
- التدريب على البلاغة أي للنقاش المقنع.

حجم المجموعة:

مكون من (٥) أشخاص فأكثر.

البيئة:

قاعة دراسية، أو قاعة حلقات النقاش، أو قاعة اجتماعات.

الإجراءات:

اطرح المسألة التالية على المشاركين لحلها بأي طريقة يشاؤون:

- منذ سنوات مضت، اعتادت سفينة من الأسطول P & O أن تغادر يومياً من مدينة (هونولولو) إلى مدينة (سيدني) في تمام الساعة (١٢) مساءً. وقد اعتادت الرحلة أن تستغرق (٧) أيام، أيضاً في تلك الأيام، اعتادت سفينة من الأسطول P & O أن تغادر يومياً وفي تمام الساعة (١٢) مساءً من (سيدني) إلى (هونولولو)، وكانت المسافة هي نفسها حيث استغرقت (٧) أيام أيضاً، وجميع الأوقات كانت بتوقيت جرينتش. وفي إحدى المرات، ركبت متن إحدى هذه السفن في (هونولولو) قاصداً (سيدني)، فكم سفينة من سفن الأسطول P & O شاهدت في رحلتى؟

التقويم :

في الحقيقة، ليس مهماً الإجابة الصحيحة عن هذه المسألة؛ لأن النقاش سيمتد ويطول خلال محاولة حلها، وذلك لتغطية "خط التوقيت العالمي" سواء أكان المسافر على الجانب الأيسر أم على الجانب الأيمن من ظهر السفينة، وهكذا.

الاختتام :

لقد اكتشفنا أن عدم معرفة جواب اللغز يعد ميزة أحياناً حيث يضع عبء المسؤولية كاملاً على الدارسين. فبعد دقيقة أو دقيقتين من الغضب بسبب إعطائهم لغزاً صعباً دون تلميح بالإجابة (أي الانتظار باستسلام للمعلم كي يخبرهم)، فإن قلة من الأشخاص سيسرعون في أخذ المسألة مأخذ الجد حيث سيسعون إلى التوصل لحل يمكن أن يقتنع به الجميع؛ مما يعتبر مثلاً جيداً لأسلوب القيادة.

(١٢) كلب هاري:

(استناداً إلى نسخة معدلة أقل تفصيلاً من هذه اللعبة وتدعى: "كلب جون" في بيفر وجونز Pfeiffer and Jones، ١٩٧٥).

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠-٣٠) دقيقة.

الأهداف:

- توضيح كيف أن الإدراك المسبق للمشكلة يؤثر في تنظيم محاولات الأفراد لحلها.
- لتكون اللعبة عاملاً حافزاً لتهيئة المتعلمين من صغار السن الذين يدرسون الرياضيات أو الميزانية والتمويل.

حجم المجموعة:

يبدأ من (٥) أشخاص فأكثر، وذلك في شكل مجموعات صغيرة.

البيئة:

قاعة دراسية معدة على شكل موائد مستديرة بحيث تستطيع المجموعات الصغيرة أن تعمل معاً: أو أى وضع يمكن للأفراد فيه أن يوزعوا إلى فرق عمل صغيرة.

الإجراءات:

١ - أسرد القصة التالية على جميع المشاركين: كان لدى هارى كلب صغير ذو فرو، وكان يحبه كثيراً، وكانت صديقته تحب الكلب أيضاً. وعندما عرضت عليه صديقته شراء الكلب بمبلغ (١٠) جنيهات، وهو المبلغ الذى تستطيع تحمله شعر بأنها لابد أن تمتلكه، إلا أنه سيفتقد هذا الحيوان جداً، حتى إنه أعطى صديقته فى اليوم التالى (٢٠) جنيهاً لتعيد الكلب إليه. ولم تزل صديقته التى كان اسمها مارى تريد الكلب، لذلك وفرت (١٠) جنيهات أخرى وقدمت لهارى (٣٠) جنيهاً، فلم يود هارى المسكين أن يرفض فسمح لها بأخذ الكلب وأخذ هو الـ (٣٠) جنيهاً، ولكن فى هذه الأثناء كان يشعر بأنه قد سنم العملية بأكملها لذلك ذهب بعد يومين لرؤية مارى، وأعطاهما (٤٠) جنيهاً وأخذ كلبه. وقد كانت تلك هى نهاية القصة.

٢ - أعد سرد النقاط الرئيسية فى القصة إذا طلب منك ذلك، ثم ا طرح الأسئلة التالية :

- هل حقق أى أحد ربحاً من هذه التعاملات ؟

- إذا كان الأمر كذلك فمن هو وكم حقق ؟

٣ - اطلب من الجميع أن يكتبوا إجاباتهم دون ييوح بها بعضهم إلى بعض.

٤ - بعد استغراق عدة دقائق في التفكير، اطلب من الأشخاص بشكل عشوائي أن يقرؤوا ما كتبوه جهراً. ستجد أن الآخرين يتطوعون بإجاباتهم لمجرد إدراكهم بأنهم عالجون المشكلة بشكل مختلف.

التقويم :

سيجيب بعض الأفراد بأن ماري قد حققت ربحاً بمقدار (٢٠) جنيهاً. وهي الإجابة الصحيحة إذا فُسر السؤال على أنه مسألة بسيطة من الاقتصاد، والربح والخسارة. لقد جمعوا الدخل الإجمالي ومصروفات (نفقات) إحدى الشخصيتين وطرحوها من الأخرى فكان دخل ماري (٦٠) جنيهاً ونفقاتها (٤٠) جنيهاً. لذلك، ونظراً لأنها حققت ربحاً مقداره (٢٠) جنيهاً، تحمل هاري خسارة بمقدار المبلغ نفسه. ويظهر أن بعض الأفراد لديهم صعوبة في هذه الجزئية، وقد يتحتم عليك تعليق قائمة الدخل والإنفاق لكل واحد من الشخصيتين حتى تسهل المراجعة.

- من المحتمل كثيراً أن يقول بعض الأشخاص لبعضهم: "حسناً، أنت هاري وأنا ماري وأنت الكلب!"، ثم يأخذ الكلب بالهرولة بخنوع يمنة ويسرة من واحد لآخر في حين يتبادلون قصاصات من الورق كنفود بشكل جدّي. وعند انتهاء التمثيل يعدّون القصاصات كي يعرفوا من لديه مبلغاً أكثر. إن البعض سيتوصل إلى إجابة خاطئة، ولكن يحدث ذلك بسبب ارتكابهم بعض الأخطاء في حساباتهم، وليس بسبب إدراكهم للمشكلة بشكل مختلف عن أولئك الذين توصلوا للإجابة الصحيحة.

- ومع ذلك، فعادةً ما يكون هناك مجموعة من المتحمسين لإيجاد إجابات أخرى مختلفة من حيث النوع. وسوف يجيبون بأن ربح هاري تمثل في احتفاظه بالكلب، أو أن خسارته تمثلت في فقدان لصديقه، أو أن صديقه كانت الخاسر الأكبر؛ لأنها قد فقدت كلاً من الكلب وهاري كما افترضوا، أو أن كلاً منهما قد ربح حيث يمكن الافتراض

منطقياً بأن هارى ومارى والكلب يعيشون معاً، أو أن الكلب كان هو الخاسر النهائي؛ لأنه عانى تحطماً فى الأعصاب.

الاختتام:

إن عليك أن تبدأ النقاش حول الاختلافات فى إدراك المشكلة. فأولئك الذين استمعوا للقصة على أنها قصة ربح أو خسارة تعاملوا معها بوصفها عملية حسابية، وأولئك الذين يعللون كالمحاسبين فكروا من حيث الربح والخسارة، ولكن المشاركين الذى تعايشوا مع المحتوى العاطفى للقصة تناولوا النهاية من حيث العلاقات الإنسانية.

- نبه الجميع إلى أنك قد رويت القصة لهم - بشكل متعمد - من زاوية إنسانية، وذلك حتى تستثير هذه السلسلة من الاستجابات، ثم أضف أن القيادة فى الإدارة تتألف جزئياً مما يلي: عرض حقائق وأشكال وفقاً لنوع السلوك الذى يتوقعونه من تابعيهم.

- إن "كلب هارى" يعد مثلاً عن كيف يكون بإمكانك أن تأخذ نشاطاً أولياً كلفز رياضى مباشرة، وتبديه بصورة درامية لخلق تجربة واقعية للمشاركين خلال تعلمهم كيفية التعلم.

(١٤) بائعة الأحذية:

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠) دقيقة.

الأهداف المراد توضيحها:

- أساليب حل المشكلات المتنوعة.
- أن الأفراد يحلون المشكلات وفقاً لشخصياتهم.
- أنه ليس هناك طريقة واحدة صحيحة لحل المشكلة.

حجم المجموعة:

أى عدد تستطيع التكيف معه، مكون من (٥) أفراد تقريباً.

البيئة:

القاعة الدراسية.

الإجراءات:

أى عدد تستطيع التكيف معه، من (٥) أفراد تقريباً.

البيئة:

القاعة الدراسية.

الإجراءات:

١ - قم برواية القصة التالية:

ذهب أحد العملاء إلى محل الأحذية واشترى زوجاً من الأحذية المخفضة بسعر (١٢) جنيهاً. ودفع للبائعة ورقة نقدية قيمتها (٢٠) جنيهاً لشراء الحذاء. ولكن البائعة لا تملك قطعاً صغيرة من النقود فى تلك الساعة المبكرة من الصباح، فطلبت منه أن ينتظر وهرعت إلى بائع الخضار الإيطالى المجاور الذى أبدل لها الورقة النقدية بقطع صغيرة. ثم عادت البائعة إلى زبونها وأعطته (٨) جنيهات باقياً لما دفع لها، ثم غادر العميل ومعه الحذاء. وفى وقت آخر من اليوم، يأتى بائع الخضار لرؤيتها وهو مستاء جداً؛ وذلك لأنه اكتشف أن ورقة الـ (٢٠) جنيهاً كانت مزيفة وأنه أخبر الشرطة الذين سيزورونها قريباً. شعرت المرأة المسكينة باستياء لذلك واعتذرت لبائع الخضار عن جميع المتاعب التى سببتها له دون علم، وأخرجت من درجها (٢٠) جنيهاً لتعويضه ثم هيات نفسها لقدم الشرطة.

٢ - اطرح السؤال: ما هو المبلغ الذي دفعته نقداً من جيبها الآن؟ (إنك لا تتحدث عن قيمة المبيعات من الأحذية).

٣ - اطلب من كل فرد أن يكتب إجابته ولكن دون أن يعلنها، وبدلاً من ذلك يمكنك تشكيل مجموعة صغيرة، ثم اطلب تشكيل جلسة جماعية لمقارنة الإجابات. علّق الإجابات لتسهيل المناقشة.

التقويم :

يختلف الأفراد بالطبع في تناولهم الإجابة، فالبعض يجيب في ذهنه، والبعض يسجل على الورق، في حين يتوجس آخرون نوعاً من الخدعة فيضيعون الوقت في البحث عنها. وربما يكون أبسط تفسير هو أن تشير إلى أن الإجابة هي (٨) جنيهات، لأن الورقة النقدية المزيفة كانت مجرد قطعة من الورق عديمة القيمة فلا تحتسب، وقد تسلمت البائعة (٢٠) جنيهات من بائع الخضار التي أعادتها إليه فيما بعد. لذا فإن كل ما خسرتَه هو (٨) جنيهات كفاوض من القيمة المستحقة رده إلى الزبون.

على أي حال، كما في "كلب هاري" عندما تتحول هذه الألغاز إلى دراما عند روايتها فإنك بذلك تزيد من احتمالية قيام بعض اللاعبين بتمثيل المشكلة جسدياً للتمكن من رؤية الإجابة بأنفسهم. ومع لعبة (بائعة الأحذية) سوف يستخدم بعض الأفراد النقود الحقيقية في شكل ورقى كي يتوصلوا إلى حلها. وفي الحقيقة لقد عرفنا أشخاصاً استخدموا نقودهم شخصياً من حافظاتهم ووضعوها أمامهم على الطاولة ووزّعوا الحصص المختلفة على المشاركين المعنيين. قد لا تحصل على التنوع الكبير من الإجابات دائماً، إلا أنه من المأمون نوعاً ما أن تتوقع أنه سوف يكون هناك سلسلة مختلفة من الإجابات، ويمكنك أن تجلب انتباه المشاركين إلى ذلك.

الاختتام :

كما في (كلب هاري)، يقدم هذا النشاط لتوضيح بعض الفروقات بين أساليب حل

المشكلات التجريبية والمختصرة. وبإمكانك التنويه إلى مزايا وعيوب كل منهما. فعلى سبيل المثال، إضفاء الصفة الدرامية يكون أبطأ أثراً إذا كنت تبحث عن نوع معين من الإجابة - كإجابة حسابية مثلاً - ولكنه يكون معبراً أكثر إذا كنت تنظر للسلوك الإنساني والعلاقات الشخصية.

(١٥) الأميرة والفلاح:

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

تشجيع الأفراد للبدء في التفكير بشكل إبداعي.

حجم المجموعة:

يبدأ من (٥ - ١٥) شخصاً تقريباً.

البيئة:

غرفة الفصل. كذلك نسخة واحدة من الرواية لكل مشارك.

الإجراءات:

- ١ - قم برواية قصة الأميرة والفلاح كما هي أدناه.
- ٢ - أعط كل مشارك نسخة من القصة، واطلب من كل فرد أن يتحدث عن المشكلة بإسهاب، وذلك بإعطائه المدة التي يحتاج إليها والتي قد تمتد مما يقرب من (٥ - ١٠) دقائق.
- ٣ - قدّم حلّك للغز، ولكن إذا توصل إلى فرد إلى حل مختلف فإن ذلك أفضل بكثير.

التقويم :

تتمثل إجابتك في أن الفلاح قد سحب بطاقة وقام بتمزيقها وأكلها دون النظر إليها ثم قال: "ليتفضل الملك بسحب البطاقة الأخرى فقد أتعلم بذلك أن مصيرى بين يديه. فإذا سحب "الزواج" فسأعرف أن بطاقتي كانت "الموت" وسأقبل نهايتي. ولكن إذا كانت بطاقة الملك تحمل "الموت" فسأعرف أن بطاقتي كانت "الزواج"، وسأكون حراً في أن أتزوج من الأميرة".

الاختتام :

غالباً ما يقدم المشاركون الحلول التي تعوق ذلك النوع من الخداع الذي قام به الملك. فمثلاً سيقولون إن الفلاح قد قدم رشوة للشخص الذي وضع البطاقتين في السلة، أو أنه طلب من الأميرة أن تستبدل كلمة "الموت" بـ "الزواج" على البطاقتين. لقد وضع لنا أحد المشاركين في إحدى الدورات أن القصة كانت رواية فرنسية قديمة، وأن الملكة قد أقنعت الملك بأن يكتب حرف "m" على البطاقتين للدلالة على كلمة الموت "mort" وكان الملك من الغباء بمكان لدرجة أنه لم ينتبه إلى أن الحرف "m" يرمز أيضاً إلى الزواج "marriage".

وفي الواقع فإن الحلول التي يقدمها الأفراد ليست أمراً مهماً: لأن الهدف الوحيد من النشاط هو أن يثير هذا التمرين عقول المشاركين.

نشرة للتوزيع :**الأميرة والفلاح :**

أراد فلاح أن يتزوج من أميرة، وكان أبوها ملكاً جباراً، فأمر بقطع رأس الفلاح لوقاحته عندما طلب الزواج من ابنته.

وحيث إن الفلاح كان وسيماً، كما أن الملكة كانت عاطفية، فأرادت أن تكون ابنتها سعيدة؛ فقد أقنعت الملك أن يمنح الفلاح فرصة. واتفق على وضع بطاقتين في صندوق، ثم يسحب الفلاح إحدى البطاقتين من الصندوق ويقبل ما كتب عليها مصيراً له. وكان من المفترض أن يكون قد كُتب على إحدى البطاقتين كلمة "زواج" وعلى الأخرى كلمة "موت". واشترط الملك أنه في حالة رفضه ذلك فإنه سوف يموت. ومع ذلك فقد غدر به الملك حيث كتب على كلتا البطاقتين "الموت" ووضعهما في الصندوق.

رأت الملكة ذلك التصرف من الملك فأسرعت بإخبار الأميرة التي كان باستطاعتها أن تحذر عشيقها من المعضلة التي لا حل لها، ومن الخطر المفزع المهدق به. ولكن عندما حان الوقت، بدا الفلاح غير خائف، وقام بسحب إحدى البطاقتين وكانت النتيجة أنه تزوج من الأميرة وعاش بعد ذلك في سعادة للأبد. لقد كان الملك متشدداً جداً فمات بجلطة وورثت الملكة الحكم.

كيف استطاع الفلاح تجنب الفخ الذي أعده الملك الماكر؟

(١٦) فكر في مكعب:

الزمن المطلوب:

قراءة (١٥) دقيقة.

الهدف:

إثارة التفكير الإبداعي.

حجم المجموعة:

مكون من (٥ - ١٥) شخصاً تقريباً، ولكن بإمكانك تأدية هذا التمرين بأي عدد من المشاركين.

البيئة:

غرفة الفصل.

الإجراءات:

- ١ - اطلب من كل فرد أن يجلس في وضع استرخاء وراحة. وبإمكانك أن تؤدي تمريناً قصيراً للاسترخاء أولاً، إذا كنت تعتقد أن المجموعة ستستفيد منه وذلك مثل التنفس العميق أو الانحناء والتمدد.
- ٢ - بعد أن يصبح كل فرد هادئاً ساكناً، فإن عليك أن تتقمص دور القاص وتقول بقدر مناسب من التركيز والتأني:
 - تخيلوا مكعباً... أو أى شئ يخطر لكم على شكل المكعب...
 - الآن، اقسم المكعب إلى قسمين...
 - الآن، اقسم كلاً من قطعتي مكعبك إلى قسمين...
 - الآن تخلص منها لترى ماذا تبقى لديك.
- ٣ - اطرح الأسئلة التالية:
 - هل تصورت مكعباً حقيقياً أم تجريبياً (مثلاً قطعة من السكر أم شكلاً في الفراغ)؟
 - هل تعرف كيف يبدو من حيث الشكل، والملمس، والطعم؟
 - ما لونه؟
 - كم كان حجمه؟
 - أين كان؟ هل كان وضعه محدداً بشكل واضح؟

- هل كنت مع المكعب أينما كان؟
- هل كان هناك شخص آخر؟
- ٤ - كرر التمرين. اطلب من كل فرد أن يتصور مكعباً مرة أخرى. اتبع الخطوات المذكورة فى المرحلة (٢) أعلاه.
- ٥ - تتعلق المجموعة التالية من الأسئلة بتقسيم المكعب:
 - هل قسمته أنت أم أنه قسم نفسه؟
 - هل ساعدك أى شخص؟
 - هل استخدمت أى أداة؟
 - هل سمعت أى شىء؟
 - هل لوثت يديك أو أصبحت تتلاصق ببعضها؟
 - هل انقسم بشكل نظيف أم كان هناك فوضى؟
 - هل كانت القطعتان متساويتين فى الحجم؟
 - عندما كان هناك أربع قطع، هل كانت كلها مكعبات؟
 - هل كانت كلها متشابهة؟ هل كانت صغيرة جداً؟
- ٦ - اقرأ الخطوة (٢).
- ٧ - اسأل كيف جعل الأفراد مكعباتهم تختفى: "كيف تخلصت منه؟ هل اختفى المكعب تماماً كالرسوم المتحركة؟ هل أكلته؟ هل قذفته بعيداً؟ هل وزعته؟ هل تمنيت أن يكون بعيداً عنك؟"

التقويم:

عند تكرار التمرين، يبدأ خيال الأفراد فى التوسع فيشرعون فى تطوير التفاصيل. نتذكر سيدة، كانت تصف بتفصيل سريع، كيف تصورت - فى مخيلتها - أنها كانت فى مطبخها وكان أمامها على لوح التقطيع كتلة من السكر. فراحت تقطعها بالسكين إلا أنها جرحت إصبعها وذهلت من الدم الذى سقطت قطرة منه على السكر. وأصبحت منبهرة بتباين اللون الأحمر على الأبيض. وعندما تحتم عليها تقطيع السكر مرة أخرى، حاولت أن تقطعه بحيث يكون على كل قطعة ذرة صغيرة من الدم. كان هناك العديد من القطع مما يصعب عدها (حصرها) - والكثير الكثير من مكعبات السكر الصغيرة المنتشرة فوق اللوح، وكل منها ملطخ بنقطة من الدم. لم تعرف كيف تتخلص منها جميعاً وأصبح المنظر مفرزاً. ثم وجدت نفسها تفكر، "إذا لم أتخلص منها، إذا تركتها فقط ومشيت، سأخاف أن أعود إلى المطبخ مرة أخرى. لذا قامت بجرفها بيديها إلى كيس من البلاستيك ثم ألقت بها خارجاً إلى الحديقة لتأكلها الطيور".

الاختتام:

قد يبدو غريباً فى البداية أنه ربما كان على هذه السيدة أن تخبر بأنها قد استمتعت بالتجربة، فقد لا يمنح البالغون فرصة كافية لتدريب خيالهم فى الحياة اليومية، ولعبة "فكر فى مكعب" تملأ هذه الفجوة. ومع ذلك فعندما تحصل على تغذية مرتدة قوية مثل هذه من لعبة التهيئة هذه، فإنك تعرف أن لديك على الأقل مشاركاً واحداً فى مجموعتك ممن يتقدم خيالهم بعيداً عنك. إن هذا رائع ولكن إذا كان أسلوب التعلم لديها غير مقابل بالمثل من قبل أساليب المشاركين الآخرين ممن هم أكثر نظرية وتجريداً فى استجاباتهم، فسيتحتم عليك أن تكون تلك الاستجابات بنفسك.

من المصادفة أنك قد تجد بعض اللاعبين الذين اختلقوا أشكال مكعبات في الهواء، وكانت تقسم نفسها مثل الصور التي تظهر في الكمبيوتر، والتي تنعدم دون جلبة أو أثر. لاحظ أيضاً أن بعض الأشخاص بصريين أكثر من غيرهم، في حين يكون البعض الآخر سمعيين أكثر. (بعض المشاركين في لعبة "فكر في مكعب" سيخبرونك بأنهم سمعوه يتكسر، والبعض الآخر سيبدى اندهاشاً لهذه الفكرة).

إن هذه الأنواع من التغذية المرتدة ستساعدك على تنظيم نقاش المجموعة، بحيث يسمع المشاركون أكثر من رأى. وذلك سيمكن المشاركين من تكوين رؤية متعددة الأبعاد للمشكلة، وكذلك حلها بدلاً من البحث عن إجابة صحيحة واحدة لهذه المشكلة.

(١٧) اختبار أخلاقي:

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

مساعدة المشاركين في رؤية ما هو ظاهرٌ وراء الواضح.

حجم المجموعة:

مجموعات صغيرة من (٥ - ٧) مشاركون.

البيئة:

غرفة الفصل، مع إعداد نسخة واحدة من "اختبار أخلاقي" لكل مشارك.

الإجراءات:

وزع نسخة واحدة على كل مشارك من "اختبار أخلاقي". اطلب منهم إكماله، وانتظر ردود أفعالهم.

التقويم :

يؤسفنا أن نقول إن الكثير من البالغين ومن الأشخاص صغار السن ممن قدمنا لهم هذا الاختبار يصلون - على الأقل - إلى منتصف القائمة، - وعادة أكثر - قبل أن يصبحوا مرتابين. إن غالبية المشاركين من ذوى الأعمار (١١ إلى ١٣) يأخذون الأمر بشكل جدى تماماً، فهم يفترضون أن الأسئلة مصممة لقياس مقدرتهم على اتباع التعليمات، وعلى الكتابة والرسم بشكل مرتب، وللتعرف على المصطلحات الهندسية البسيطة "كالمثلث"، ولا يستوقفهم الاختبار فى البداية؛ لكونه مختلفاً عن اختبارات المدرسة العديدة التى كان عليهم أن يتحملونها فى الماضى؛ الأمر الذى يعتقد بأنه اتهم لمثل هذه الاختبارات. يشكو بعض اللاعبين بأنهم قد خدعوا عندما يكملون "اختبار أخلاقى" دون قراءته أولاً. ومن ناحية أخرى يخبر بعض الأفراد بأنهم مسرورون، لأنهم لم يقرؤوه، حيث استمتعوا بإجراء جميع المهام التى وجدوها مريحة بطريقة سارة لا تحتاج إلى تفكير.

الاختتام :

يعد هذا التمرين فعالاً فى شحذ تركيز اللاعبين وزيادة دافعتهم للنشاط المقبل.

نشرة للقراءة :**اختبار أخلاقى :**

هل تستطيع اتباع التوجيهات؟ جرب هذا الاختبار المحدود زمنياً، وامنع لنفسك (٣) دقائق فقط لإجابته:

- ١ - اقرأ كل شىء بعناية قبل أن تفعل أى شىء.
- ٢ - اكتب اسمك فى الزاوية اليمنى العلوية من هذه الورقة.
- ٣ - أحط اسمك بدائرة.

- ٤ - ارسم خمسة مربعات صغيرة فى الزاوية اليسرى العلوية من هذه الورقة.
- ٥ - ضع علامة (x) فى كل مربع.
- ٦ - ضع توقيعك فى أعلى هذه الورقة.
- ٧ - اكتب رقم هاتفك أسفل اسمك فى الزاوية اليمنى العلوية، وإذا لم يكن لديك هاتف، اكتب الرقم (١٠٠).
- ٨ - اذكر الرقم الذى كتبته بصوت عالٍ بحيث يستطيع أن يسمعك الجميع.
- ٩ - أخط هذا الرقم بدائرة.
- ١٠ - ضع علامة (x) فى الزاوية السفلية اليسرى من هذه الورقة.
- ١١ - ارسم حولها مثلثاً.
- ١٢ - عد تنازلياً من (١٠) إلى (١) جهراً بصوتك العادى.
- ١٣ - ارسم مستطيلاً حول كلمة "الزاوية" فى الجملة رقم (٤).
- ١٤ - ضع ثلاثة ثقب صغير فى أعلى هذه الورقة، وذلك بواسطة قلم الرصاص، أو رأس قلم الحبر.
- ١٥ - قل بصوت عالٍ: "أنا تقريباً انتهيت".
- ١٦ - الآن وبعد أن انتهيت من قراءة كل شىء بعناية، نفذ الجملتين (١)، (٢) فقط.

(١٨) الإثاعة:

الزمن المطلوب:

قراءة نصف الساعة.

الهدف:

- تشجيع التفكير الإبداعي حول نظام الاتصالات في المنظمات.
- شرح نماذج قنوات الاتصال، وأين يظهر التأخير وعنق الزجاجة بكثرة.
- توضيح كيف يمكن للأفراد زيادة قدرتهم التعليمية، ومتعتهم في التعلم من خلال تبادل المعلومات بشكل فعال.

حجم المجموعة:

إن تمرين "الإشاعة" يؤدي في جولتين باستخدام فرق، كل فرقة مكونة من (٦) أفراد، وهي لعبة تنافسية، لذا ستحتاج إلى (١٢) لاعباً على الأقل، وإذا تبقى أى مشاركين فبإمكانهم أن يكونوا ملاحظين. حيث يستطيعون تغيير المواقع مع أعضاء الفريق في الجولة رقم (٢).

البيئة:

غرفة الفصل، مع مساحة كافية للاعبين كي يجلسوا في دوائر (حلقات) مكونة من (٦) أفراد. جهز نفسك بما يلي:

- ساعة توقف.
- مجموعة من بطاقات اللعب.
- قلم حبر أو رصاص لكل لاعب.
- شرائط لاصقة كي تلصق على جباه اللاعبين لتحديد شخصياتهم بالحروف (أ)، (ب)، (ج)، (د)، (هـ) أو (س) والتي ترمز إلى "الساعي" (الرسول).
- عدد كبير من الأوراق كي يكتبوا عليها.

وبإمكانك تقطيع صفحات الأوراق إلى مربعات صغيرة لتجنب الإهدار (الإسراف).

الإجراءات :

١ - للعبة رقم (١)، نظم كل فريق في دائرة بحيث تكون الدوائر أكبر ما يمكن، وحاول استغلال المساحة الكلية للغرفة قدر الإمكان. يجب أن تتكون كل دائرة من (٥) أعضاء في الفريق، ومن المفضل أن يجلسوا على الأرض ويكون وجه كل فرد منهم نحو الدائرة من الخارج. أما العضو السادس من كل فريق فإنه يقف أو يجلس في وسط دائرته.

٢ - ألصق الشرائط على جباه الأفراد في كل دائرة أ، ب، ج، د، هـ، على التوالي.

٣ - أعط أعضاء الفريق في جميع الفرق بطاقة لعب، واطلب منهم ألا يسمحوا لأي شخص بالاطلاع عليها.

٤ - أما الشخص السادس في كل فريق، والمميز بعلامة "س". فإنهم يصبحون الساعين (الرسل)، الذين عليهم أن ينقلوا الرسائل إلى فرقهم المعنية.

٥ - الهدف من اللعبة يتمثل في أنه يجب على كل لاعب أن يستكمل قائمة بمحتوى البطاقة التي يحملها كل فرد في الدائرة. والقواعد هي:

- الكلام ممنوع.

- يجب أن يكون تبادل المعلومات بواسطة ملاحظات مكتوبة تنقل بواسطة الساعي.

- باستطاعة كل فرد في أي دائرة واحدة الاتصال بساعيه وبالشخص الذي بجانبه في الدائرة. لذا يستطيع (أ) أن يتصل بـ (ب)، و (هـ)، وأن يتصل (ب) بـ (أ) و (ج)، وأن يتصل (ج) بـ (ب) و (د)، وأن يتصل (د) بـ (ج) و (هـ)، وأن يتصل (هـ) بـ (د) و (أ). فعلى سبيل المثال، اللاعب (أ) قد يكتب ملاحظة موجهة لـ (ب)

- يسأل ما هي البطاقة التي يحملها (ج)؟ عندئذ يرفع (أ) يده أو يدها، ويأتى إليه الساعى، ويتأكد أن هناك سؤالاً واحداً فقط فى الملاحظة ثم يأخذها وينقلها إلى (ب).
- إذا تكلم أى عضو من الفريق، فإنه يعاقب الفريق بأكمله بإضافة (٣٠) ثانية لوقته.
- وإذا لمح عضو من الفريق وهو يغش بكشف بطاقته للاعب أو للاعبين الآخرين، فإنه يحرم الفريق من الاشتراك فى اللعبة.
- بمجرد أن يكون أعضاء الفريق قد استلموا الإجابات التى يحتاجونها لاستكمال قوائمهم، فإنهم يقفون (على الرغم من أنه باستطاعتهم الاستمرار فى استقبال وإرسال الملاحظات من وإلى الأشخاص المجاورين الذين لم ينتهوا بعد).
- ٦ - عندما يقف جميع أعضاء الفريق، يقوم الساعى بجمع القوائم الخمس ويأتى بها إلى المدرب، الذى كان بدوره يوقت للفريق فى التمرين.
- ٧ - الفائز هو الفريق الذى يكون ساعيه أول من تأتى إليه بالقوائم الخمس الكاملة الصحيحة.
- ٨ - عندما تنتهى الجولة رقم (١)، تبدأ الجولة رقم (٢) حيث يميز اللاعبون بالشرائط ويجلسون فى دوائر (حلقات) كما فى الجولة رقم (١)، والهدف هذه المرة هو نفسه، أى أنه على جميع أعضاء الفريق الخمسة أن يعرفوا ما هي البطاقة التى يحملها كل منهم - ولكن الآن يستطيع أعضاء الفريق الاتصال بالساعى وبلاعب واحد فقط فى الدائرة (وعادة ما نعين (ج) ليكون ذلك اللاعب دون سبب حقيقى).
- للمرة الثانية يستطيع اللاعبون إرسال ملاحظة واحدة فقط بسؤال واحد فى الوقت ذاته، ولكن - هذه المرة - جميع أسئلتهم موجهة إلى (ج). يرفعون أيديهم عندما يحتاجون الساعى، ويقفون عندما يستقبلون المعلومات الوافية من (ج) لإطلاعهم على البطاقات التى يحملها زملاؤهم الأربعة الباقون.

التقويم:

يجب أن يكون الوقت المستغرق لإكمال الجولة رقم (١) أقصر منه في الجولة رقم (٢) نظرياً، لأن في الجولة رقم (١) يستطيع عدد أكثر من الأفراد أن يتصل بعضهم ببعض بشكل مباشر والعكس في الجولة رقم (٢)، وهذه هي الحال عادة عند التطبيق (عملياً).

ورغم ذلك فهناك عدد من العوامل التي تعقد من الأمر، والجولة رقم (٢) تكون في الغالب أقصر. وعلى سبيل المثال، إذا كان ناشر المعلومة المنفردة (اللاعب (ج)) سريعاً ودقيقاً، أو كان الساعي سريعاً فإن الجولة ستكون سريعة، واللاعبون الأربعة الآخرون سيكونون قد نظموا أسئلتهم بفاعلية، وجهزوا ملاحظاتهم للساعي. هذا بالإضافة إلى أنهم يمتلكون ميزة لعب الجولة رقم (١). ولذا فإنهم إن كانوا متعلمين سريعين، فإن سرعتهم في العمل ستتضاعف أكثر.

- هذه هي الملاحظات التي بإمكانك أن تتبادلها مع اللاعبين بعد نهاية اللعبة. كما أن باستطاعتك أيضاً أن تساعدهم في ربط هذه الملاحظات بأسس الاتصال التنظيمي.

الاختتام:

غالباً ما يكون للعبة "الإشاعة" أثر كبير في زيادة تماسك المجموعة والشعور بالولاء للفريق. ولذلك حاول بدء النقاش حول النوعية الفريدة (الميزة) لمساهمات الفرد في المجموعة باستخلاص أمثلة مطابقة للحياة الواقعية من اللعبة - قدرة الشخص الواحد وسرعته ودقته في جمع المعلومات من عدة مصادر.

الفصل التاسع

أنشطة القيادة الفتية (فعالة أيضاً مع الكبار)

(١٩) مشروع تبني بيضة:

لقد تبنينا هذه اللعبة من لعبة أصلية لديف ويلر (Dave Wheeler) الذي استخدمها بوصفها واجباً طلابياً لمادة في الدراسات العامة لرعاية الطفل بأستراليا. كما سمعنا أيضاً أنها قد استخدمت في صف إرشادي بأعمار (١٦) إلى (١٧) سنة في مدرسة خاصة في مدينة هونولولو، مما جعلها تمريناً عالمياً.

الزمن المطلوب:

أسبوع واحد.

الأهداف:

- تدريب القيادة الفتية، على إثارة النقاش حول مشاكل ومسئوليات أحد الوالدين بمفرده أو الوالدين بصفة عامة.
- محاكاة بعض المسؤوليات في الاهتمام بالناس، أو بالأطفال، أو بالحيوانات الأليفة، أو أى كائن حي ممن لا يستطيع العناية بنفسه.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون أى عدد.

البيئة:

تتمثل القصة في أن كل دارس في المجموعة يتبنى بيضة طازجة واحدة ويحتفظ بها سليمة وفي حالة جيدة لمدة أسبوع كامل. وعلى "الوالدين" الاحتفاظ بمذكرات يومية لوصف تجاربهم في هذه العملية، وحساب النفقات المالية المرتبطة بالبيضة المتبناة، ثم تعبئة استبانة في نهاية التجربة.

الإجراءات:

- أعط كل شاب بيضة طازجة في بداية الأسبوع مرفقاً بها التعليمات التالية:
- ١ - يجب أن تحفظ البيضة في وضع مريح ليس بالدافئ ولا بالبارد.
 - ٢ - يجب أن تحفظ سليمة وصحية، وذلك بمنحها قسطاً من الهواء الطلق وضوء الشمس والتمرين في ظروف محيطة آمنة بحيث لا تفسد أو تتحطم.
 - ٣ - يجب أن تحفظها مرتبة ونظيفة عن طريق غسلها بانتظام.
 - ٤ - يجب ألا تحرمها من رفقة الإنسان، إن على الدارس المتبنى للبيضة أو من ينوب عنه أن يكون معها طوال الوقت خلال ساعات صحوها.
 - ٥ - يجب أن يكون لديها الحق في التعرض لبيئة مشيرة في فواصل زمنية معقولة، فيجب عليك أن تتحدث إليها، وأن تأخذها في نزهات معك. ويمكن حملها في الجيب إذا أردت. شرط أن يتوافر لها الهواء الكافي، وأن يتم التأكد من راحتها بانتظام.
 - ٦ - عندما يكون المتبنى نائماً، يجب أن تبقى البيضة قريبة ويفضل أن تكون في مدى من العين.
 - ٧ - إذا أصبحت مسئوليات الرعايه كبيرة جداً، بإمكان الدارس استئجار حاضنة لتربية البيضة مقابل (٥٠) قرشاً في الساعة، ويجب أن تدون هذه النفقات في المذكرات اليومية. (يقترح ديف ويلر Dave Wheeler أن تجمع كل تلك النقود في نهاية الأسبوع ويتبرع بها للأعمال الخيرية).
 - ٨ - لو حلت كارثة وفقدت بيضة أو كسرت، فإن على الدارس دفع تكاليف الجنازة بمقدار جنينين، والالتزام بفترة حداد لا تقل عن يومين، وبعد هذه الفترة يمكن أخذ بيضة أخرى.

التقويم :

- تستفسر الاستبانة عن اسم وعمر المتبنى، ويجب تعبئته فى نهاية الأسبوع .
ويجب الإجابة عن جميع الأسئلة، مثل:
- أى فترة فى الأسبوع كانت أصعب ولماذا؟
 - أيها كان الأسهل ولماذا؟
 - كيف كانت ردة فعل الأشخاص الآخرين إزاء كونك متبنياً بيضة؟
 - لماذا - فى اعتقادك - تصرفوا بهذه الطريقة؟
 - كم ساعة خلال الأسبوع قضيتها ممسكاً بالبيضة مباشرة؟
 - كم ساعة قضيتها مع بيضتك خارج المنزل؟
 - كم ساعة كانت فيها بيضتك بغير رعاية؟
 - كم كان إجمالى التكاليف التى تحملتها لحساب بيضتك؟
 - هل تغير شعورك إزاء بيضتك خلال الأسبوع؟
 - صف أى تغيير من ذلك النوع؟
 - هل ساعد التمرين فى تغيير شعورك نحو مسئوليات الرعاية؟
 - ما أوجه الشبه بين المسئوليات التى طلبت منك لرعاية البيضة والمسئوليات المطلوبة لرعاية طفل حقيقى فى اعتقادك؟
 - ما المتطلبات الإضافية التى قد يلقيها طفل على عاتقك؟
 - ما الأمور الحسنة التى وجدتتها فى رعايتك لبيضتك؟

- عند أى سن تفضل - فى تصورك - أن تبدأ حياتك العائلية؟

- كم من الأطفال تفضل أن يكون لديك فى رأيك؟

- هل تحب أن تضيف أى تعليقات أخرى؟

الاختتام:

تتضمن نواذر مشروع تبني البيضة أولئك المشاركين والمشاركات ممن رسموا وجوهاً على بيضياتهم، ومنحوها أسماء، وأخذوها معهم للاستحمام، وخاطوا لها الملابس، واشتروا لها لعباً. وهناك قصة الأم التى كسرت بيضتها وكانت مضطربة إلى درجة أنها تغيبت عن المدرسة يومين. وحكاية المشارك الذى جعل أخته الصغرى ترعى له بيضته؛ لأن ذلك كان من مهامها الأمومية مع أنه ليس لأخته الصغرى علاقة بالمشروع. لقد أخبر كل من الفتية والفتيات بأنهم أصبحوا فى اليوم الخامس - تقريباً - من التجربة متوترين حقاً من مسئولية رعاية بيضياتهم؛ لم يعد الأمر تسليةً أو متعةً كما كان، بل أصبح عبئاً بالرغم من أن العمل الفعلى كان طفيفاً. من جهة أخرى، تبدى بعض المشاركات أحياناً خوفهن الحقيقى من أن يكن قريبات جداً من بيضياتهن، لذلك يتخذن قرارات واعية بأن ينظرن للتجربة بأكملها بشكل واقعى جداً.

وفى هذا المجال، من المثير أن نلاحظ أن أحد مشاهير أطباء الأطفال الأمريكيين وهو "د. بيرى برازيلتون" (Berry Brazelton) يقول إن الأمهات فى الواقع عندما يدركن أنهن سوف يبتعدن عن مواليدهن مبكراً بسبب عودتهن المحتمة للعمل، فإنهن يحجن عاطفتهن عن الطفل تعمداً. ويستمر "برزايلتون" ليجادل فى أنه وفقاً لذلك نرى عملية التعهد بالرعاية الضرورية لا تكتمل، وقد يعانى الأطفال المتأثرين بذلك ضرراً نفسياً عاطفياً يدوم معهم؛ الأمر الذى قد يؤثر بالسلب على جميع علاقاتهم.

هذه فكرة تطرح للنقاش مع المشاركين في مشروع تبني البيضة؛ لأن وضع المرأة المتزوجة في القوى العاملة يعد مصدر تهديد دائماً في المجتمعات المتقدمة، وخاصة في فترات الركود الاقتصادي. إن رأى "برزايلتون" يجب أن يقيم من ناحية اجتماعية - سياسية حيث توجد المصالح المعهودة من تثبيط النساء ممن لديهن أطفال عن الالتحاق أو إعادة الالتحاق مرة أخرى بالعمل. إن جعل المرأة تشعر بالذنب لطلبها رعاية الطفل بدلاً من البقاء في المنزل طوال الوقت، قد يكون شكلاً قوياً من أشكال الابتزاز الاجتماعي. وبإمكان مشروع تبني البيضة توضيح قوة هذه الضغوط.

(٢٠) مشهد الجينات الوراثية:

الزمن المطلوب:

يجب أن يؤدي هذا النشاط على فترتين دراسيتين، أي (٨٠) دقيقة تقريباً تتخللها فترة استراحة، وغير محبذ أن يؤدي في فترتين دراسيتين بينهما دروس أخرى مختلفة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

- توضيح بعض جوانب الوراثة الجينية لدى البشر.
- بيان عامل الصدفة في الوراثة الجينية.
- طرح فكرة الازدواجية في الجينات الوراثية السائدة والجينات المتنحية.
- الإشارة إلى النتائج المحتملة من جمع الجينات الوراثية السائدة مع المتنحية.
- التنويه إلى شيء من درجة الحتمية في وراثة الفرد لخصائص فسيولوجية معينة.
- توضيح التمايز في بعض الخصائص الوراثية.

- تحقيق السهولة والبراعة في تجربة بعض الارتباطات (الاتحادات) الوراثة التي تتضمن تدريباً على المهارات الحسابية الأولية.

- إعطاء مثال على طريقة التعليم، خاصة لطلبة المدارس ممن لديهم معوقات في استيعاب المعلومات المختصرة وتذكرها عند عرضها بطريقة تقليدية. إن مثل هؤلاء الطلبة - الذين قد يصبحون عدوانيين إلى حد كبير بسبب الإحباط الشديد إذا لم يتمكنوا من استيعاب الموضوع الرئيسى - غالباً ما يتشجعون عندما يكتشفون أن أسلوب تعليم مختلف قد يحسن من تركيزهم ودافعيتهم للتعلم. لأن إدراك ذلك ربما يريحهم من بعض الضغوط التي توجب عليهم التصرف بوصفهم طلبة نموذجيين، فيساعدون المعلمين في عرض المادة بطرق قد يجدها الطلبة أسهل في الاستيعاب والتعلم.

حجم المجموعة:

من (٨ - ٤٠) مشاركاً تقريباً، علماً بأن العدد المثالى يقرب من (١٦ - ٢٤) طالباً.

البيئة:

- ١ - لقد صمّم هذا النشاط لمدرسى مادة العلوم ولمدربي المدرسين.
- ٢ - يجب أن تكون الغرفة كبيرة، بحيث تتيح للاعبين حرية الحركة في أرجائها. ومن المفضل أن لا تكون مزدحمة بالطاولات أو المقاعد التي يجب إزاحتها إلى الجدران تماماً، أو إخراجها من القاعة.
- ٣ - يجب أن تكون هناك مساحة فارغة في وسط الغرفة، وذلك لوضع عدد من الكراسى يقل عن عدد اللاعبين باثنين، ثم تنظم الكراسى كما في لعبة «الكراسى الموسيقية»، أى في صف طولى واحد في وسط الغرفة. يجب أن تقابل الكراسى جهة واحدة، ثم تغير لتقابل الجهة الأخرى بشكل متناوب.

٤ - جهز نسخة لكل مشارك من التعليمات المذكورة في ص (١٦٧). يبدو أن علماء الوراثة المحدثون قد قللوا من شأن العالم «مندل»، ولذا فإننا نأمل أن لا يسيء محتوى هذه التعليمات إلى أرائك حول الوراثة الجينية، ففي آخر مرة قمنا بلعبة «مشهد الجينات الوراثية» مع مجموعة من مدرّسي العلوم قوبلت بشكل جيد، ولكن إذا كنت لا تتفق ومقترحاتنا المذكورة أدناه، فعليك أن تُعدّ تعليماتك بنفسك. وأى تغييرات على ذلك النحو يجب ألا تؤثر على أهداف النشاط العامة.

٥ - وفّر أشرطة لاصقة لتثبت على ملابس اللاعبين أو جباههم.

٦ - وفّر جهاز كاسيت وشريط كاسيت موسيقياً ذا إيقاع جيد وقوى، ولكن ضع في الاعتبار أن الفتية الشباب لديهم تطرف فيما يحبونه ويكرهونه بشأن الموسيقى! وإذا لم تكن ملماً بأحدث الأنغام المشهورة فأحط نفسك علماً بها!

٧ - سيحتاج جميع اللاعبين إلى أدوات للكتابة.

الإجراءات:

١ - قسم اللاعبين إلى مجموعتين، مجموعة ذوى العيون الزرقاء ومجموعة ذوى العيون البنية، وذلك إذا كان أغلب اللاعبين من ذوى العيون الزرقاء أو البنية بسبب تشابه الأساس العرقي، وقسمهم إلى مجموعات من الأفراد الذين يستطيعون أو لا يستطيعون ثنى (طي) لسانهم، أو ذوى الشعر المجعد وذوى الشعر السائب، ويمكن أن تتضمن الخصائص الوراثية الأخرى الممكنة للاعبين «مشهد الجينات الوراثية» كذلك وجود شحمة الأذن أو عدم وجودها لدى الفرد، والطول المتدرج لأصابع القدم. (أمتلئنا تتعلق بخاصية العيون الزرقاء أو البنية. وإذا أردت استخدام أمثلة مختلفة فعليك إعادة كتابة التعليمات).

٢ - قسم هذه المجموعات إلى فرق عمل صغيرة تتألف من (٥ - ٣) أشخاص تقريباً.

- ٢ - أعط كل شخص نسخة من «التعليمات الوراثية» في ص (١٦٧).
- ٤ - عندما يكون جميع المشاركين قد أخذوا وقتاً في قراءة التعليمات، وتكون قد أجبت عن أسئلتهم، أعط كل شخص منهم شريطاً لاصقاً واطلب منه أن يذكر صفاته الوراثية الجينية وذلك باتباع التعليمات.
- ٥ - ابدأ لعبة الكراسى الموسيقية التي تعلنها على أنها الجينات الموسيقية. يدور جميع المشاركين حول صف الكراسى في أثناء الموسيقى وعند إيقافها عليهم أن يجلسوا على أقرب كرسي شاغر. في هذه اللحظة دائماً ما يكون هناك كم حتمي من الدفع والتدافع والذي يهدف كله إلى المصلحة. إن أحد أسباب كون هذه اللعبة فعالة في العادة هو أنها تحول الانفجارات الناجمة عن النشاط الجماعي البدني المفعم بالضجيج إلى فترات قصيرة من التركيز.
- ٦ - سيبقى شخصان بدون كراسى، وبالتالي يقفان أمام صف الكراسى ويصبحان محوراً لنقاش عام مختصر حول لون عيون والديهما. إذا كان هذان الشخصان رجلاً وامراًة وأصبح لديهما طفل فماذا سيكون لون عين طفلهما؟ ولماذا؟
- ٧ - أبعد كرسيين من صف الكراسى وأدر الموسيقى مرة أخرى للجولة التالية من اللعبة. دع بقية اللاعبين يتسابقون حول الكراسى للحظات قليلة قبل إيقاف الموسيقى كي تحصل على زوج آخر من اللاعبين ذوي العيون الزرقاء أو البنية. ابدأ نقاشاً قصيراً آخر، ثم أبعد كرسيين آخرين. وأعد الموسيقى، وهكذا واصل اللعبة حتى لا يبقى إلا فائز واحد.

التقويم:

ابداً نقاشاً قصيراً حول الصفات والخصائص التي لا يمكن أن تتغير في الأشخاص كأن تكون عيونهم زرقاء أو بنية، وتلك الصفات والخصائص التي يمتلك الأفراد القوة في تحسينها أو تغييرها كما يشاؤون.

الاختتام :

عندما تنتهى اللعبة، ربما تود أن تقدم موضوع الاختلاف العرقي وفقاً للون عيون الأفراد أو لون البشرة أو شكل أنوفهم أو غير ذلك.

نشرة للقراءة :**تعليمات مشهد الجينات الوراثية:**

- اللون البنى للعين يعد من الصفة الوراثية السائدة.
- اللون الأزرق للعين يعد من الصفة الوراثية المتنحية.
- لقد ورثت (٥٠٪) من صفاتك الوراثية (نصفها) من والدتك و (٥٠٪) من والدك.
- إذا كانت عيونك زرقاء اللون فذلك يعنى أن الجينات المورثة للون العين من كلا الوالدين زرقاء.
- لذا اكتب « أ أ » فى شريطك اللاصق، (أ = أزرق).
- إذا كانت عيونك بنية اللون، فيجب أن تكون على الأقل أحد جيناتك المورثة كلون العين من أحد والديك على الأقل بنية.
- لذلك سيكون رمزك إما « ب ب » (ب = بني)، أو « أ ب ».
- أنت لا تعرف أى واحد منهما ولكن باستطاعتك أن تختار أياً منهما لتكتبه من أجل اللعبة.
- عندما تكون قد كتبت بخط كبير « أ أ »، أو « ب ب »، أو « أ ب » على شريطك اللاصق، ثبته على جبينك حتى يتمكن كل فرد من رؤيته.

(٢١) الدوائر المتقاطعة:**الزمن المطلوب:**

فترة دراسية واحدة: قرابة (٤٠) دقيقة.

الأهداف:

- متابعة النشاط رقم (٢٠).
- تعزيز تقدير الذات لدى اللاعبين.
- إطلاق تفكير اللاعبين فى الأهمية النسبية للأفراد من حولهم، وذلك من حيث تأثيرهم على حياتهم.
- إطلاق تفكير اللاعبين فى حاجتهم لتوجيه الذات وقيادتها كي يتجنبوا الإزعاج لمطالب الآخرين وتأثيرهم.

حجم المجموعة:

من (٥) إلى (٣٥) طالباً.

البيئة:

غرفة الفصل.

الإجراءات:

- ١ - إذا كان الصف يتألف من أكثر من (٧) طلاب، فقسّمهم إلى مجموعات تتألف الواحدة منها من (٧ - ٥) مشاركين.
- ٢ - ابدأ نقاشاً قصيراً بالأسئلة التالية: «هل تشبه والدك أكثر أم والدك؟ أم تستقل بذاتك فقط؟»، شجع الدارسين على مناقشة ما إذا كانوا يعتقدون بأن شخصياتهم

مستمدة فى أغلبها من الوراثة الجينية أم أنها متأثرة أكثر بعوامل أخرى كتجارب الحياة، والبيئة، وتأثير الأصدقاء والمعلمين، وهكذا.

٣ - اطلب من جميع اللاعبين أن يرسموا دائرة تعبر عن ذاتهم.

٤ - اطلب منهم الآن أن يرسموا دائرة تمثل والدتهم بحيث تتقاطع مع دائرتهم بأى شكل يرغبونه - أو لا تتقاطع معها ألبتة.

٥ - ثم دائرة ثالثة تمثل والدهم والتي تتقاطع أيضاً مع دائرتهم الذاتية (الخاصة) بأى شكل يرونه مناسباً أو لا تتقاطع معها ألبتة، (وقد يختارون تقاطع الدوائر التي تمثل والدتهم ووالدهم بالمثل).

٦ - ثم اطلب - أخيراً - من كل فرد أن يرسم أى دوائر أخرى بأى رابطة يشاء مع الدوائر الأولى، ويجب أن تمثل هذه الدوائر تأثير الأفراد الآخرين ممن يشعرون بأنهم شكلوا شخصياتهم كالإخوة أو أولى الأرحام، والأصدقاء وهلم جرا.

التقويم:

ناقش فكرة أن هذه الدوائر المتقاطعة تعبر عما يشعر به الفنانون التشكيليون إزاء شخصياتهم فى إطار العلاقات (الروابط) الموضحة. اطلب من أى متطوع أن يشاطر المجموعة فى مناقشة مبرراته لرسم دوائره بالطريقة التي رسمها بها.

الاختتام:

لا تضغط من أجل الحصول على إجابات.

(٢٢) الصبوط إلى الأسفل :**الزمن المطلوب :**

سيستغرق تركيب اللعبة قرابة الساعة، وبعدها يتطلب التمرين جولتين لتفهم جميع أجزاء الآلة، وماذا عليها أن تفعل. يجب أن تتيح فترتين دراسيتين، الواحدة تلو الأخرى لإنهاء التمرين.

الأهداف :

هذه لعبة أخرى على غرار لعبة «مشهد الجينات الوراثية»، وهى تناسب طلبة الأحياء والعلوم الطبيعية. وتتمثل أهدافها فيما يلى:

- توضيح عملية الهضم فى جسم الإنسان.
- تعزيز العمل الجماعى.

حجم المجموعة :

مجموعات كبيرة من الطلبة، بحد أدنى (٢٠) طالباً.

البيئة :

غرفة الفصل، مع تجهيز لوحة التعليمات التالية وتعليقها على الحائط فى بداية النشاط.

- يمضغ الطعام، ويمر خلال سلسلة مسالك القناة الهضمية، ويمتزج بالأنزيمات.
- تحلل الأنزيمات الطعام إلى أجزاء دقيقة.
- يتحرك الطعام هابطاً بفعل العضلات.
- يتم امتصاص الغذاء المذاب إلى جدران الأمعاء الدقيقة، وينقل بواسطة الدم إلى الكبد ويخزن، ثم يُحمل بواسطة الدم إلى خلايا أخرى لتوفير الطاقة.

- يمر الغذاء الصلب خلال الأمعاء الغليظة ليُطرد خارجاً عن طريق فتحة الشرج.
- تُطلق الطاقة.

الإجراءات :

- ١ - ربما تود، من باب الاختيار، أن تجرى شيئاً من التهيئة مع المجموعة قبل أن تبدأ. حيث إن «آلة الجسم» التي سيبنها اللاعبون ستحتاج إلى تعاون لصيق بين أعضائها الحية. فعلى سبيل المثال بإمكانك أن تطلب من اللاعبين أن يقفوا في دائرة مغلقة (أو في عدة دوائر إذا كانت أعداد المجموعة كبيرة)، ثم اطلب متطوعاً ليقف في المنتصف. اغصب عيني المتطوع أو عينيها، ثم اطلب منه إسقاط نفسه إلى الخلف، على أن يمسك به أعضاء المجموعة. ومن المدهش حقاً أنه بالرغم من حساسية بعض الفتية الشباب الذين عملنا معهم إلا أننا لم نصادف أبداً شخصاً أصيب بأذى خلال هذه التهيئة. ووفقاً لخبرتنا لم تعرّض المجموعة في أي دائرة أي أحد للسقوط على الأرض، ومع ذلك فهم لم يُعاملوا بلطف في أثناء عملية المحافظة على سلامتهم. وإذا كان لديك أي شك فتذكّر أنك إذا لم تكن مقدماً مخاطراً فلن تكون قائداً للعبة، قف بنفسك في وسط الحلقة، أغمض عينيك وأسقط نفسك إلى الوراء.
- ٢ - عندما تشعر أنك مستعد للبدء في لعبة «الهبوط إلى الأسفل»! قسّم اللاعبين إلى مجموعات تتألف كل منها من (٢٠) شخصاً على الأقل.
- ٣ - أخبر الجميع أنهم سيقومون ببناء آلة للجسم التي تمثل عملية الهضم في جسم الإنسان، وأسند الأدوار التالية إلى الأفراد اللاعبين:
 - الهواء النقي (دور واحد أو أكثر حسب الأعداد).
 - الطعام (أربعة أدوار).

- الفكُّان (دوران).
- مسالك القناة الهضمية (خمسة أدوار على الأقل).
- الأنزيمات (دوران).
- الأنزيمات فى خملات الأمعاء، تموج مثلاً، شعيرات جانبية كالأهداب (دوران).
- الفاصل بين الأمعاء الدقيقة والأمعاء الغليظة (دور واحد).
- الكبد (دور واحد).
- إذا كان لديك لاعبون أكثر مما تحتاج، باستطاعة البقية تشكيل مسالك أكثر للقناة الهضمية أو ربما يفضلون البقاء خارج آلة الجسم، حيث يقومون بالمشى أو الجرى حولها ليمثلوا الهواء النقى المتجدد.
- ٤ - يقف صفان من اللاعبين يقابل كل منهما الآخر ليمثلا جانبيين من القناة الهضمية. بحيث يمثل كل فرد فى الصف عضواً من جسم الإنسان يهتم بعملية الهضم بطريقة ما، مثل الفكين، طول أنابيب القناة الهضمية (التي يمر بها الغذاء)، أنزيمات الخملات أو بدونها، الفاصل بين الأمعاء الدقيقة والغليظة، الكبد ومخرج الجهاز الهضمى. يُسدّ الممر بين الصَّفَّين المتوازيَّين - القناة ذاتها - بلاعب يمثل الفاصل بين الأمعاء الدقيقة والغليظة.
- ويرسم تخطيطى، تقوم آلة الجسم بتجميع نفسها كما هو موضح فى الورقة (تذكر أن كل جزء من الجسم، كل فاصل فى الجسم، وكل حالة طعام يجب أن تمثل بشخص واحد يقف فى المكان المحدد فى الصف).

(٤ لقمات تدخل هنا)

فك	فك
أنبوب القناة	أنبوب القناة
أنبوب القناة	أنبوب القناة
إنزيم	إنزيم

فاصل

(تذهب لقمتان إلى جانب من المر، ولقمتان إلى الجانب الآخر)

خملات الأمعاء الدقيقة خملات الأمعاء الدقيقة
(تبقى هنا لقمتان، تقف واحدة على كل جانب من المر - تمثلان الطعام المهضوم،
فى حين تدفع اللقمتان الأخريان إلى الأسفل فى المر وخارج الجهاز الهضمي)
أنبوب القناة الهضمية الكبد
مخرج الجهاز الهضمي مخرج الجهاز الهضمي

(الآن تبقى لقمتان كفضلات تخرج هنا)

٥ - تدخل «أربع لقمات من الطعام» - واحدة تلو الأخرى - إلى المر بين «الفكين» اللذين يقسمانها (بلطف!) إلى زوجين، وتواصلن دفعها إلى «القناة الغذائية الهضمية». ويواصل اللاعبون الأربعة - الذين يشكلون القناة بوصفهم جزءاً من مسالك القناة الهضمية - هذا الدفع المنتظم إلى أن تصل اللقمتان من «قطع الطعام» إلى «الأنزيمات» التي تقسمها إلى وحدات فردية. وهكذا تصل قطع الطعام كل على حدة إلى «الفاصل بين الأمعاء الدقيقة والغليظة»، ثم يقوم اللاعب الذى يمثل «الفاصل» بدفع قطع الطعام الأربعة إلى موقع على النحو التالى:

- تمرر قطعتان منها رأساً إلى أسفل الممر وإلى الخارج من خلال «مخرج الجهاز الهضمي» حيث تتصل «بالهواء الطلق».

- تلتصق القطعتان الأخريان «بجدار القناة الهضمية» من «الأمعاء الدقيقة»، حيث تمتد الخملات ذراعيها لتستلمهما (تنتهي إحدهما واقفةً إلى جانب اللاعب الذي يمثل «أنبوب القناة الهضمية» في الصف وتنتهي الأخرى بجانب «الكبد» - انظر للرسم التخطيطي أعلاه).

- في الحياة الواقعية، عندما يتقابل الغذاء المهضوم مع الهواء في مجرى الدم تنطلق الطاقة. لذلك عندما تتخذ جزيئات الطعام مكانها المناسب، على آلة الجسم بأكملها، فإنها تبدأ في القفز إلى الأعلى والأسفل وتصرخ معبرة عن توافر الطاقة.

التقويم:

يعدُّ تسلسل الأحداث معقداً في مجمله لذا يجب أن يغذى بالوقود تدريجياً وببطء، وذلك بالتوضيح والمناقشة عند كل مرحلة من تكوين آلة الجسم.

سيستغرق التركيب حوالي ساعة، وبعدها تتم جولتان من التمرين مطلوبتان إلى أن تعرف كل أجزاء الآلة ما هو مطلوب منها فعله.

الاختتام:

إذا كان الأداء النهائي متزامناً بشكل كاف فإنه يمكن أن يؤدي وفقاً لموسيقى، إلا أننا لا نستطيع أن نجزم بأنك ستصل إلى ذلك الحد مع مجموعتك. ومع ذلك فإن هذا النشاط يعد تمريناً فعالاً في التعلم، ليس بسبب محتواه فحسب، بل لما يمنحه أيضاً من تحفيز للاعبين للعمل معاً في انسجام. فبمقدورهم أن يروا أنفسهم أفراداً حيث يؤدي كل منهم دوراً مميزاً وحيوياً في تمرين حل المشكلات الذي يتطلب تركيزاً، في حين أنه يمدُّ بالنشاط المحفّز المستحق للجهد.

يبدو أن اللاعبين يرون الأمر تعليمياً ومسلماً مع أن الكثير منهم قد يكونون بطيئين جداً في استيعاب فكرة استخدام الأشخاص في صنع نموذج حي. وتعتبر لعبة «الهبوط إلى الأسفل» تمريناً مفيداً للمدربين أيضاً من ناحيتين، كونها مثلاً للعبة تعلم لصغار السن، وتوضيحاً لكيفية جعل المعلومات الحقيقية العلمية سهلة «الهضم»!

(٢٣) لائق أم بدين؟:

الزمن المطلوب:

فترة دراسية واحدة، قرابة (٤٠) دقيقة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

- تعزيز تقدير الذات.
- تحفيز الناس للاعتقاد بأنه في استطاعتهم التحكم في كثير من جوانب حياتهم الخاصة.
- تعزيز إدارة الذات.
- بيان أن الأفراد على اختلافهم يستخدمون الغذاء وفقاً للاحتياجات المحددة لأجسامهم بطرق مختلفة.
- تأكيد فكرة أن العناصر الغذائية المتنوعة تستخدم بطرق مختلفة في جسم الإنسان لسد احتياجات مختلفة.
- تعزيز التغذية العامة الجيدة والمحافظة على اللياقة.

حجم المجموعة:

إن العدد المناسب هو قرابة (٨) لاعبين.

البيئة:

يمكن تنفيذ التمرين في غرفة الفصل، ولكنك تحتاج إلى ما يلي:

- كرسي لكل لاعب.
- زوج من زهر الطاولة (مع كوب لوضعهما بداخله).
- علبة بالونات.
- حبل للقفز.
- كأس من الماء.
- ميزان لقياس وزن الجسم.
- مجموعة من بطاقات الغرامات المدونة كما هو مفصل أدناه.

الغرامات:

- أنت ضعيف جداً، إنك بحاجة إلى المزيد من الدهون في وجبتك، لذا فإنك تخسر دورك، وعليك نفخ البالونة.
- أكلت شطيرة خبز مع لحم البقر قبل العشاء، والآن لديك عسر هضم. تخسر دوراً وعليك شرب كأس من الماء.
- لقد كنت مريضاً، تخسر دوراً وعليك القيام بقياس وزنك.
- قس وزنك، فإذا كان وزنك مناسباً لعمرك وطولك، فتقدم للكرسي الشاغر التالي.
- أنت بدين جداً، تخسر دوراً وعليك القفز بالحبل.

- تشعر بشدة البرودة؛ لأنك تنقصك الطاقة، سوف تخسر دوراً عليك الركض حول الدائرة.
- تنقصك العضلات القوية، سوف تخسر دوراً عليك الجرى حول الدائرة.
- ما السعرات الحرارية في الغذاء؟ سوف تخسر دورك إذا لم تتمكن من الإجابة. (الجواب موجود خلف البطاقة، وهو أن السعر الحرارى هو وحدة قياس الطاقة أو الحرارة).
- ما الأطعمة التى تحتوى على البروتين؟ سوف تخسر دورك إذا لم تتمكن من الإجابة. (الجواب خلف البطاقة: "اللحم، السمك، البيض، الجبن، الحبوب والمكسرات").
- لماذا تحتاج إلى الكربوهيدرات فى وجبتك؟ سوف تخسر دورك إن لم تتمكن من الإجابة. (الجواب خلف البطاقة: "للتدفئة الجسم، للحركة، للنمو وللسيلولوز اللازم لمعالجة خشونة جدران الأمعاء").
- كيف يمكن إعداد الطعام بدون استخدام الكثير من الدهون؟ سوف تخسر دورك إن لم تتمكن من الإجابة. (الجواب خلف البطاقة: "بطريقة السلق (الغليان) أو بالبخار، بالطبخ فى المايكرويف، أو بالخبز فى فرن بدون دهون).
- اذكر اثنين من الأمراض المرتبطة بالسمنة. سوف تخسر دورك إن لم تتمكن من الإجابة. (الجواب خلف البطاقة: "ارتفاع ضغط الدم، مرض السكر، السرطان، أمراض الكبد، أمراض المرارة، التخثر فى أوعية الدم أو المخ).

الإجراءات :

تؤدى لعبة «لائق أم بدين؟» بنفس المبدأ الذى تؤدى به لعبة الثعابين والسلالم، حيث يتقدم اللاعبون بمسافة محددة وفقاً لرميات الزهر (زهر الطاولة). فإذا وصلوا عند ثعبان فإنهم يتراجعون للأسفل، وإذا وصلوا عند قوائم السلم فإنهم يتحركون صعوداً للأعلى.

١ - شكّل أكبر مربع ممكن من الكراسي بجانب الجدران، بحيث يكون هناك كرسي لكل لاعب، على أن تتجه جميعها نحو داخل الغرفة، وإذا كان هناك عدد كبير من اللاعبين (وكذلك من الكراسي)، فإنه يمكنك أن تصفّ الكراسي على شكل حرف «Z» بخط متعرج إلى نهاية الغرفة. فى الواقع، يمكنك ترتيب الكراسي بأى طريقة تشاء. أخذاً فى الاعتبار أن اللاعبين سوف يضطرون للحركة نحو أول الخط (أى صف الكراسي) وآخره.

٢ - قسّم اللاعبين إلى مجموعتين بنفس الحجم، بحيث تجلس المجموعة الأولى على الكراسي بالتناوب (أى بحيث يُشغل كرسي ويُترك كرسي). ثم أعط كل لاعب من الجالسين على الكراسي بطاقة أو أكثر من بطاقات الغرامات (ويمكنك أن تبتدع الكثير من الغرامات كما تشاء). إن جميع الكراسي تمثل مربعات على لوحة اللعبة ويمثل الأشخاص الجالسون «اللاعبين» و«السلالم».

٣ - يبدأ جميع اللاعبين برمى الزهر بالتناوب من نفس النقطة، يكون أول لاعب يرمى ويحصل على العدد «ستة» هو اللاعب الذى يبدأ اللعبة وذلك برمى الزهر مرة أخرى، ثم المشى على طول صف الكراسي أو حول الدائرة حسب الحالة وهو يعدّ الكراسي بما يتفق والعدد الذى ظهر له على مكعب الزهر.

فإذا وصل هذا اللاعب إلى كرسي شاغر يجلس عليه. وإذا وصلوا إلى لاعب جالس عندئذ يقرأ هذا «اللاعب» أو «السلّم» غرامته أو غرامتها جهرًا، والتي يجب على اللاعب الذى وصل إلى هذا «المربع» أن يؤديها قبل أن يتمكن لاعب آخر من رمى الزهر وأخذ الدور. إذا كان اللاعبان أو السلّم يحمل أكثر من بطاقة غرامة فإنه باستطاعة اللاعب أن يختار أحدها عشوائياً. ويكون الفائز فى تلك الجولة هو أول لاعب يكمل الصف أو الدائرة.

٤ - في الجولة (٢) يتبادل اللاعبون الأماكن مع الثعابين والسلالم. وباستطاعتك أن تلعب العديد من الجولات وفقاً لما هو متاح لديك من الوقت، ووفقاً لرغبة اللاعبين في الاستمرار.

التقويم :

تتمثل إحدى طرق تقييم إمكانية التعلم من لعبة «لائق أم بدين؟» في توزيع استبانة على جميع المشاركين، بعد اللعبة بأسبوع تقريباً، وذلك بإعادة صياغة الغرامات على شكل أسئلة مع ترك مساحة في آخر الاستبانة لأي تعليقات قد يود المستجيبون ذكرها عن المشاركة في اللعبة.

الاختتام:

ونظراً لأنك لم تُجرِ أي اختبار أولى، فلن تعرف حقاً كمية المعلومات التي اكتسبها اللاعبون من اللعبة، إلا أنه سيصبح لديك فكرة عن نوع التعلم الذي استوعبه المشاركون عند مراجعة إجاباتهم على الاستبانة نوعاً وكماً، على حد سواء. على سبيل المثال، قد تسأل: «كيف يمكنك أن تساعد جسمك في بناء عضلات أكثر؟ أعط مثلاً واحداً على الأقل». إذا أجاب المستجيب بـ «الجرى» فقد يكون من المنطقي افتراض أنهم قد تعلموا ذلك من اللعبة، وربما يكون بمقدورك التأكد من ذلك شخصياً من المشارك نفسه.

(٢٤) المعلمون والمتعلمون:

الزمن المطلوب:

فترة دراسية واحدة، قرابة (٤٠) دقيقة، أو أطول إذا كان العدد كبيراً.

الهدف:

تطوير مهارات القيادة.

حجم المجموعة:

يمكن تنفيذ التمرين بأى عدد من الأشخاص، ابتداءً من (٥) مشاركين فأكثر.

البيئة:

غرفة الفصل.

الإجراءات:

١ - أوضح للجميع أن لعبة «المعلمون والمتعلمون» تعد نشاطاً من شأنه توضيح ما هو الذى يمكن اعتباره تعليماً جيداً، وما الذى لا يمكن اعتباره تعليماً جيداً، مع إتاحة الفرصة للدارسين لمساندة معلميه، وذلك بإعطائهم أمثلة على طريقة التدريس. وسوف يشكل المشاركون فرقاً صغيرة (أو أزواجاً حسب الحالة) ويأخذون الدور بالتناوب لتدريس شئ ما لبقية المجموعة.

٢ - شكّل فرقاً صغيرة تتألف من (٢) أو (٣) أشخاص. وقد يشكل التمرين تهديداً لاستقلالية الأفراد إلا إذا كانت لديهم ثقة عالية بالنفس أو يعرف بعضهم بعضاً بشكل جيد أو الائتتال معاً.

٣ - امنح أعضاء الفرق المعنيين (٥ - ١٠) دقائق كي يتشاوروا، ويقرروا ما الذى يريدون تدريسه.

٤ - اجمع كل الأفراد معاً مرة أخرى، ثم استدع الفريق الأول (ترتيب الأسبقية غير مهم)، كي يبدأ بإعطاء تعليمات فى (٥ - ٣) دقائق لبقية المجموعة. وقد يكون ذلك فى شكل محاضرة، أو بيان عملى، أو تمثيل من أى نوع، وفقاً للطريقة التى يختارها المعلمون. ربما ترغب فى تدوين ملاحظات عن إلقاء كل فريق بحيث تستخدمها مرجعاً لك لاحقاً.

التقويم:

عندما تنتهي جميع الفرق، قم بإجراء اختبار شفوي غير رسمي، ودع هذه الخطوة تمر بخفة. اطلب من كل فريق - وفقاً لترتيب إلقاءهم - الوقوف أمام الطلاب وتذكر أسماء المعلمين باختصار (إلا إذا كان المشاركون يعرف بعضهم بعضاً جيداً) ثم اسأل المجموعة ماذا تتذكرون من موضوع كل درس. وأعط كل فريق جولة من التصفيق بعد الانتهاء. وأخيراً اطلب من كل فرد التصويت للفريق الذي يعتقد أنه كان الأكثر فاعلية في أدائه كوحدة تعليم. وقد تجد أن المجموعة صريحة جداً بشأن ما تعتقد أنه كان أسهل المواضيع تذكرًا أو أمهر المعلمين في ذلك أو هما معاً.

لقد تعلمنا كثيراً من المشاركين في لعبة المعلمين والمتعلمين. مثلاً، تعلمنا كيف نختار الشراب (العصير)، أو أسرع الطرق مشياً على الأقدام من الجامعة إلى محطة الأتوبيس، وماذا نفعل لو أن شخصاً ما وقع مغشياً عليه في الطريق، وغير ذلك من الأمور المفيدة. كما كنا أيضاً الضحية لبعض النكات الذكية. مثلاً، عندما أخبرنا أحد المشاركين بشكل جدى تماماً عن الرمز السري الذي يضعه مزارعو الألبان على علب الحليب لتحديد قطع الأبقار الذي أنتج منه الحليب.

إذا أردت أن تستخدم هذا التمرين مع معلمين حقيقيين أو معلمين متدربين، فإنه بإمكانك أن تبدأ بمناقشة عامة (على أن لا تكون شخصية جداً) حول أسباب كون بعض السلوكيات التعليمية أكثر فاعلية من غيرها. واجعل المشاركين يفكرون أولاً في موضوع «المعلم قائدًا». وربما تجد أن بعض المعلمين متفقون مع هذه الفكرة، والبعض يرى أنها جديدة ولكنها فكرة مستحسنة، والبعض يقاومها بناءً على قواعد منطقية. وإذا واجهت النوع الثالث من ردود الفعل، فاطرح الاقتراح البديل وهو أن «المعلمين مديرون»؛ الأمر الذي يعد فكرة جديدة بالنسبة للبعض، إلا أنه يبدو بصفة عامة مقبولاً لدى أتباع المدرسة الفكرية التي ترى أن «المعلمون ميسرون».

أياً كان عدد المشاركين لديك، اضرب لهم أمثلة من خلال ملاحظائك لأدائهم الشخصي في بعض الجوانب المهمة التي تؤدي إلى قيادة إدارية أكثر أو أقل فعالية. وعلى سبيل المثال يمكنك تقويمه بناءً على :

– **الإلقاء الشخصي:** إننا نتذكر المعلم (وكان محلاً كيميائياً) الذي كان لروعة مظهره وقدرته على الإقناع تأثير علينا، حيث جعلنا نجرب عينة من «الكوكتيل» قبل أن نسمع منه كيف أعدّه.

– **جودة المعلومات:** ويتعلق ذلك بقدرة القادة على إبهار الناس بنوعية وكمية المعارف والخبرات التي لديهم في مجال معين. ستجد في لعبة «المعلمون والمتعلمون» أن هناك دائماً معلماً واحداً على الأقل يكون من الواضح جداً أنه يعرف عما يتحدث إلى درجة أن الجميع كان ينصت بانتباه بغض النظر عما يكون فيه موضوع الحديث.

– **القدرة على تحفيز الأشخاص على الإنصات والتعلم:** إننا نتذكر معلمة كانت قد علمتنا كيف نصنع طائرة ورقية معقدة جداً. وكانت في الواقع قد عملت في بنك كبير مدربة في مجال استخدام الحاسب الآلي، إلا أن تدريبها كان أساساً بوصفها معلمة في مدرسة ابتدائية. لقد كانت جودة تعليماتها وقدرتها على تحديد متى يحتاج الفرد اهتماماً خاصاً رائعة جداً: لأنها لم تجعل التمرين توجيهياً فقط (حيث استطاع كل فرد أن يصنع الطائرة بعد (٥) دقائق من التدريب) بل جعلته مسلياً جداً.

الاختتام:

إذا أردت أن تؤدي هذه اللعبة، فلا تنس أن تحدد الوقت بدقة لكل فريق من المعلمين. وقد تضطر لأن تقاطعهم في بعض الأحيان بالرغم من أنهم غالباً ما يكونون مستمتعين إلى درجة أن هذه المقاطعة قد تسبب لهم إحباطاً. إننا عادة ما ندّش بقدرة المشاركين على اختيار المواد المناسبة وعرضها في حدود الوقت الضيق، ولكن إذا وجدت أن لدى

بعض الأشخاص مشكلة في توقيت دورسهم، فربما تجد أن عليك التنويه إلى أهمية إدارة الوقت عند ذكرك للخلاصة.

(٢٥) كن لطيفاً:

الزمن المطلوب :

فترة دراسية واحدة، قرابة (٤٠) دقيقة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

- دراسة السلوك غير اللفظي، واكتساب خبرة في تفسيره.
- اكتساب خبرة في التفاوض، أو السلوك الإقناعي اللفظي وغير اللفظي.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون حجم المجموعة أي عدد من شخصين فأكثر.

البيئة:

البيئة هي غرفة الفصل، ولكنه يلزمك القيام بإعداد مجموعات مختلفة من التعليمات مسبقاً. وإليك بعض الأمثلة (ولكن بإمكانك أن تنشئ تعليماتك الخاصة إذا كنت تفضل ذلك)، فإذا كان لديك غرض تعليمي محدد مثلاً فإنك تعد التعليمات التالية:

مجموعة (١) :

- لاعب الدور (أ): ابدأ في التحدث إلى زميلك عن شيء يهيك، وثق تماماً أنك تستطيع التحدث عنه لبعض الوقت. بعد انقضاء (٤ - ٣) دقائق، أو عندما تشعر بالاكتهاء، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

- لاعب الدور (ب): لا تقل شيئاً في أثناء انتظار زميلك كي يبدأ الحديث ولكن كن مشجعاً. وعندما يبدأ زميلك في الحديث استجب له باهتمام. انظر إلى زميلك، وابتسم له، وأومئ برأسك، واطرح أسئلة... إلخ دون أن تحاول السيطرة على المحادثة. وبعد (٤ - ٣) دقائق أو عندما تشعر أنك قد حققت ما تريد، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

مجموعة (٢) :

- لاعب الدور (أ): (كما هو في مجموعة رقم (١)).

- لاعب الدور (ب): عندما يبدأ الزميل أو الزميلة في التحدث معك، فانظر إليه أو إليها بدون أى تعبير عن المشاعر كما لو أنك تتحدى زميلك في أن يجذب اهتمامك. استمر في الحلقة دون أن تنبس ببنت شفة. بعد (٤ - ٣) دقائق أو عندما تشعر بأنك قد وصلت رسالتك، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

مجموعة (٢) :

- لاعب الدور (أ): (كما سبق).

- لاعب الدور (ب): عندما يبدأ زميلك الحديث، استمع للحظة أو للحظتين، ثم ابدأ بالتلمل، واضعاً إحدى رجلينك فوق الأخرى والعكس، ناظراً إلى ساعتك، ملتفتاً حولك لترى من غيرك في الغرفة... إلخ. إذا توقف زميلك عن الحديث، قل «نعم، نعم، استمر!» ولكن استمر في إظهارك اللامبالاة. بعد (٣ - ٤) دقائق أو عندما تشعر بأنك قد حققت مرادك، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

مجموعة (٤) :

- لاعب الدور (أ): (كما سبق).

- لاعب الدور (ب): انتظر حتى يبدأ زميلك الحديث، ودون أن تقول شيئاً واضح بحركتك وتعبيراتك أنك تختلف معه فيما يقول. وإذا توقف زميلك عن الحديث، قل شيئاً مثل «حسناً، لا بأس، استمر!» ولكن واصل مظهرك المخالف. بعد (٣ - ٤) دقائق أو عندما تشعر بأنك قد حققت ما تريد، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

مجموعة (٥):

- لاعب الدور (أ): تحدث إلى زميلك عن أي شيء يهكم ولكن لا تنظر إلى زميلك بشكل مباشر في أي وقت. فباستطاعتك أن تنظر إلى أي مكان آخر حول الغرفة - مثلاً - أو وجه عينيك للأسفل. بعد (٣ - ٤) دقائق أو عندما تشعر بأنك قد انتهيت، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

- لاعب الدور (ب): عندما يبدأ زميلك في التحدث إليك، استجب إليه بشكل مشجع ما استطعت. حاول أن تجرى محادثة مستمرة حول موضوع زميلك. اطرح أسئلة، واطلب توضيحاً... إلخ. بعد (٣ - ٤) دقائق أو عندما تشعر بأنك قد حققت ما تريد، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

الإجراءات:

- ١ - وضّح أن هذا النشاط عبارة عن لعب أدوار فيما بين شخصين. ثم يتم إطلاع المجموعة على ما حدث.
- ٢ - أعط كل عضو من اللاعبين دوراً، واطلب من كل منهما أن يقرأ التعليمات سراً ومن ثم يلعبان دورهما وفقاً لذلك. وضّح أن التعليمات تشرح نفسها.
- ٣ - اتّبع لعب الأدوار بنقاش عام، بحيث يتبادل فيه اللاعبون أوراق التعليمات الخاصة بهم، ويصفون ما حدث خلال حوارهم المتتالي.

التقويم:

ربما تجد أن بعض الأفراد مستغرقون فى الحديث لدرجة أنه يتعين على مستمعيهم النهوض من مواقعهم ومغادرة المكان قبل أن يدرك المتحدثون سأمهم من الحديث، وعدم انتباههم. ومن جهة أخرى يرى البعض أنه من الصعب جداً التلميح بهذه الإشارات؛ لأن من عاداتهم - فى الواقع - الاستمرار فى التظاهر بالاستماع حتى لو تضجروا إلى أبعد الحدود.

وليس عجباً أن غالبية هؤلاء المستمعين السلبيين هم من النساء؛ لأن النساء مؤهلات اجتماعياً عن عمر مبكر لأن يكنّ مستمعات جيدات أكثر من الرجال بالرغم من أنهن قد يكنّ متحدثات متحفظات جداً.

وعادة ما يمر المتحدثون بتجربة المشاعر السلبية أو الإيجابية القوية، ويصفونها فيما بعد كرد فعل لطريقة استجابة مستمعيهم لهم. والمستمعون بدورهم يصفون كيف كان من السهل أو من الصعب عليهم اتباع التعليمات التى فى أوراقهم وذلك تبعاً لسلوك المتحدثين.

وقد ترغب أيضاً أن تناقش الأفكار التالية:

- أن السلوك الإنسانى يعد ظاهرة ثابتة سواء كان المعنيون مدركين لذلك أم لا.
- أن السلوك الحسن أمر حتمى لا يمكن للأفراد تجاهله أو تفاديه.
- أن الأفراد يتبادلون الرسائل بالإشارات بصفة مستمرة حتى عندما يعتقدون أنهم لا يفعلون شيئاً بالتحديد.
- أنه عندما يريد الأفراد أن يصبحوا قادة مؤثرين على الغير، فإن عليهم إدراك أبسط تصرف يترك أى نوع من الانطباعات على أولئك الذين يلاحظونه.

الاختتام :

يجب أن يكون ما ذكرناه آنفاً كافياً لتوضيح الهدف العام من هذا التمرين. وهو واحد من قلة - إن لم يكن واحداً فقط فى هذا الكتاب - إذ إنه لا يفسح مجالاً لأدوار الملاحظين. والسبب فى ذلك أنه من المهم جداً أن يمر كل فرد فى المجموعة بنوع من أنواع التفاعل عن طريق الاتصالات الشخصية.

(٢٦) دور ثانوى فى مسرحية :**الزمن المطلوب**

فترتان دراسيتان متتاليتان.

الهدف :

- هو أخذ المشاركين فى حلقة تعلم، وذلك من أجل:
 - أن يكتسبوا خبرة المشاركة فى النقاش الجماعى أولاً.
 - أن يراقبوا أداؤهم فى عرض على شريط فيديو.
 - أن يكونوا قادرين على التفكير فى ملاحظاتهم وفى تعليقات المشاهدين الآخرين فى بيئة مساندة.
 - وأخيراً ليفكروا فى بعض الطرق التى تجعلهم فعالين فى الاتصال بشكل أكبر من خلال السلوك اللفظى وغير اللفظى.
- يرى معظم الأشخاص أن تجربة تصويره على شريط الفيديو تضعه تحت وطأة الضغوط، والبعض يرفض - بكل معنى الكلمة - أن يسمح بها على الإطلاق، لذا فقد تكتشف أن هذا التمرين غير مناسب لبعض المجموعات من الشباب صغار السن أو من الكبار، وذلك إلى أن يشعروا بالارتياح معك وفيما بينهم.

حجم المجموعة :

قراءة من (١٥ - ٥) شخصاً.

البيئة:

غرفة الفصل بحيث يكون هناك مساحة واسعة في وسط الغرفة، وثلاثة كراسي على الأقل مما يسهل نقله (قد يتحتم عليك أن توفر كراسي صغيرة نسبياً ذات وزن خفيف خصيصاً لهذا النشاط، وأحياناً نستخدم كراسي بأرجل فقط أى بدون ظهر أو ذراعين). وتحتاج أيضاً بعض مستلزمات التسجيل على الفيديو، وفيها جهاز الرصد (الرقابة) وإعادة العرض.

قم بإعداد الغرفة وتحديد منطقة التصوير، بحيث تكون في مواجهة الكاميرا (آلة تصوير) عندما تكون ثابتة - إلا إذا كنت محظوظاً بحيث يتوافر لديك شخص يدير الكاميرا، مما يساعد في جعل إعادة العرض مفيداً أكثر لوجود عدة لقطات سينمائية... إلخ. على أى حال، لا تقم أنت بهذا الدور؛ لأن عليك أن تراقب المشهد كاملاً.

الإجراءات:

- ١ - قسم اللاعبين إلى مجموعات تتألف كل منها من (٣) أشخاص.
- ٢ - اطلب من كل مجموعة أن تتوجه إلى «مكان التصوير» مجموعة تلو الأخرى.
- ٣ - اطلب من كل شخص أن يحمل كرسيّاً إلى «المنصة» ويضعه أينما يشاء بداخل الدائرة المحددة للتصوير، ثم يجلس عليه.
- ٤ - أوضح أن الجولة الأولى ستكون بمنزلة تدريب؛ ليعرف كل فرد ما هو متوقع منه قبل بدء التصوير بالفيديو.
- ٥ - قبل أن تنتقل المجموعات إلى المنصة سارع بطرح الموضوع التالي للنقاش:

- هل يجب أن يكون التصويت إجبارياً؟ (إذا كان الأمر كذلك في بلدك، يصبح السؤال: لماذا يجب أن يكون التصويت إجبارياً؟).

- لماذا لبست هذا الزي في هذا الصباح؟

- هل تُعدُّ الكلاب أكثر تسلياً من القطط كحيوانات أليفة؟

- هل يُعدُّ العيش في فيلا أكثر راحة من العيش في شقة؟

- هل يجب منع حركة المرور في الشوارع السكنية في الضواحي؟

- هل يجب أن يتقاضى صغار السن من الموظفين أجراً أقل مما يتقاضاه الكبار؟

- هل من المفضل وجود مطعم متنقل للموظفين بدلاً من الآلة الأتوماتيكية للأطعمة والمشروبات.

- هل تجاوزت قواعد محاربة التدخين الحدود الممكنة؟

أعط كل مجموعة موضوعاً مختلفاً. وعندما تكون المجموعة الأولى قد انتهت من مناقشة موضوعها، ذكّرهم بأن ذلك كان بمنزلة تدريب وأنهم سيطلبون بأداء التمرين مرة أخرى حول موضوع مختلف، وذلك بعد انتهاء المجموعات الأخرى.

٦ - اطلب من المجموعة التالية أن تنتقل إلى المنصة، ثم انظر من خلال عدسة التصوير وافحص الصورة وأدرِ الكاميرا لأجل التسجيل؛ وذلك إذا لم يكن هناك من يدير الكاميرا.

٧ - خصص (٣) دقائق لمناقشة كل مجموعة، ثم أوقفها بغض النظر عما وصلت إليه من مرحلة (إلا إذا حدث شيء ما ممتع وملحوظ تريد تصويره). وإذا كان لديك عدد قليل من الأشخاص بإمكانك أن تمنح (٥) دقائق لكل مجموعة بالرغم من أنهم في الحقيقة لا يحتاجون إلى أكثر من ذلك. لا تنسى أن تدعو المجموعة الأولى مرة أخرى في نهاية الجلسة لتعطيهم موضوعاً آخر للنقاش وسجلهم بالفيديو.

٨ - أعد عرض الشريط على المجموعة بأكملها، مع التوقف في بعض اللحظات المناسبة لإتاحة الفرصة للمناقشة وسماع ردود الفعل.

التقويم:

فيما يلي قليل من نقاط النقاش التي قد تجدها مفيدة لهذا النشاط أو لغيره من الأنشطة المتعلقة «بالتعبير عن الذات» في الحياة اليومية، (Goffman , 1975).
يصور الروائيون والكتاب المسرحيون ثلاث شخصيات في القصص والمسرحيات وهي: البطل، الوجد (الشرير)، والأحمق.

إن السلوك الذي يُرى على أنه بطولي في ثقافة معينة قد يصنف على أنه شرير في ثقافة أخرى. فمثلاً يعتبر اليابانيون الانتحار سلوكاً مشرفاً وجديراً بالاحترام، في حين تُدينه المجتمعات المسيحية. قد يُصور القادة أبطالاً في الرواية مثل (روبن هود)، أو أوغاداً مثل مديري الفلاحة في (كوخ العم توم)، أو حمقى مثل الإمبراطور الذي سار عبر الشوارع عارياً، معتقداً أنه قد لبس ملابس جديدة، ويتضح أن هذه الشخصيات قد عرفت بأنماط معينة من السلوك الذي ينسب إليها.

في الحياة الواقعية، يتفحص أولئك الذين يطمحون إلى أدوار القيادة كالسياسيين مثلاً نوع السلوك الذي يعتبر بطولياً لدى مسانديهم المحتملين وتابعيهم وينمطون أنفسهم تبعاً لذلك. والعبرة هنا هي تجنب نقل الرسائل المتتالية التي من شأنها أن تزيد صورة العدوانية بدلاً من الحزم.

الاختتام:

لقد عرف جون جيلجود "John Gielgud" «النمط» في التمثيل على أنه «معرفة نوع الدور الذي تقوم به». إن السلوك الحازم - وفي ذلك النمط القيادي - يشكل جزءاً من المقدرة على إدراك طبيعة الموقف الذي يكون فيه الشخص، وذلك ليكون أكثر فاعلية

فى إرسال الإشارات الحسّية بالتسلسل المناسب، وبالتالى يكون أكثر قدرة على التحكم فى النتائج.

(٢٧) الهرم البشرى:

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠) دقيقة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

- تدريب الأشخاص على العمل فريقاً واحداً فيما بينهم من أجل مهمة محددة، وذلك من خلال الاستفادة من إسهام كل عضو فى الفريق.
- تحفيز الأفراد نحو دعم المجموعة من أجل إنجاز المهمة المشتركة حتى وإن كان هناك شئ من الإزعاج (عدم الراحة).

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون حجم المجموعة غير محدد بعدد معين على أن يقسم إلى مجموعات صغيرة إذا استدعى الأمر.

البيئة:

من الأفضل تنفيذ التمرين فى الهواء الطلق، كأن يكون على مسطح أخضر من حديقة عامة مثلاً، أو ملعب أطفال. ولكن أى مساحة كبيرة مفتوحة سواء أكانت داخلية أم خارجية يمكن أن تكون مناسبة لتوفير الأرضية المطلوبة.

الإجراءات:

- ١ - أعلن أن المجموعة ستقوم بإنشاء هرم بشرى.

٢ - أشر إلى أن المعايير هي أن تكون قمة الهرم أعلى ارتفاعاً من أطول فرد في المجموعة، بحيث يكون كل عضو من أعضاء الفريق جزءاً من ذلك الهرم، وبحيث يكون ثابتاً بدرجة كافية تسمح له بالوقوف لمدة (٣٠) ثانية على الأقل بعد الانتهاء. لا تذكر أي شيء حول استخدام دعائم غير بشرية كالكراسي، والسلالم... إلخ. وإذا سُئلت أجب بأنك قد وضحت جميع القيود، وفيما عدا ذلك فالأمر يرجع إلى المجموعة.

راقب ما يحدث دون تدخل، ولاحظ التنازلات التي تقدمها المجموعة من أجل المصالح الشخصية (الفردية) (على سبيل المثال، إذا كان أحدهم يلبس ملابس بيضاء قد تتسخ بسهولة، أو ملابس ضيقة تمنعه من التسلق، أو كانت ركبته متصلبة بحيث لا يستطيع أن يجثو عليها، انظر هل تسامح المجموعة هؤلاء؟). انظر ما هي الفائدة التي تستمدّها المجموعة من قوة الأفراد (على سبيل المثال، هل يشكل الأعضاء نوى القوة دعامة للأعضاء الأصغر حجماً والأخف وزناً كي يتسلقوا فوقهم؟ هل يستخدم أحدهم مهارات التخطيط في تنظيم الهرم؟ ومن يساعد من؟ ولماذا؟).

التقويم :

بعد تهنئة المجموعة على إنشاء هرمهم، شاطر أعضاء المجموعة في ملاحظاتهم حول النشاط، واطلب تعليقاتهم حول عمل الفريق، ولعرفة من منهم كان ذا عقلية جماعية ومن منهم كان مصراً على البقاء بمفرده؟

الاختتام :

اختتم هذا النشاط بمناقشة عامة حول طبيعة عمل الفريق بالمقارنة مع العمل الفردي، وحدد ما هي الفروقات؟ ما هي نقاط القوة عند الفريق مع مقارنتها بنقاط القوة عند الأفراد؟ وأخيراً حدد نقاط الضعف عند الفريق.

الفصل العاشر

أنشطة إبراز المنافسة والقوة

(٢٨) قبعة أمسية رأس السنة الجديدة:

الزمن المطلوب:

قراءة ساعة ونصف الساعة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

دراسة الاتجاهات إزاء الناس المحرومين في المجتمع من حيث المنافسة والقوة.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون حجم المجموعة - بحد أدنى - بين (٨ - ١٢) شخصاً، ولكن في الواقع يمكن أن يكون أي عدد على أن يتوافر لهم مكان للجلوس.

البيئة:

يجب توفير المواد اللازمة للتمرين بحيث يتمكن كل لاعب من صنع قبعة ورقية علماً بأن ذلك يتوقف على مقدار الميزانية المقررة للتمرين. ويجب أن تتكون المواد بشكل أساسي من:

١ - صفحات من الورق الكريبي، يجلب من أي قرطاسية.

٢ - مقصات.

٣ - لفافة من شريط السلوفان، دباسة صغيرة ودبابيس خاصة بها، وعلبة من الدبابيس الإبرية (على أن تكون علبة واحدة على الأقل، وأكثر من علبة إذا كان عدد المجموعات كبيراً).

٤ - علب من البالونات (غير المنفوخة)، أشرطة... إلخ، حسب الميزانية لتزيين القبعات.

كما يجب توفير بعض المواد التي يمكن استخدامها كأربطة وعصابات للاعين، على أن تكون ناعمة الملمس، بحيث لا تخدش أو تجرح اللاعبين، في حين تكون قوية جداً بحيث يمكن إحكام ربطها. والمواد المثالية تتمثل في حفاظ المواليد؛ لأنها مثنية بشكل قطري، وهي أيضاً كبيرة بشكل يكفي سواء للربط أو للعصب.

الإجراءات :

١ - وضح للجميع أن السيناريو عبارة عن مجموعة من الأشخاص المعاقين وغير المعاقين الذين يقومون بصنع القبعات الورقية للبسها في عرض خاص بالقبعات الغربية المبتكرة، وذلك في حفلة أمسية رأس السنة. صف السيناريو بأكبر قدر من التفاصيل التي يمكن أن يستطيعها خيالك، مع تأكيد الأهمية الاجتماعية للعرض وضرورة ارتداء كل شخص لقبعة جميلة (ربما للتأثير على الرئيس؛ لأن وظيفة الشخص تعتمد على ذلك).

٢ - يجب أن تكون نسبة اللاعبين غير المعاقين إلى المعاقين قرابة (١ : ٥). واللاعبون المعاقون هم حقاً مقعدون عن العمل. حاول الاستعانة بأحد المشاركين ليساعدك عند الضرورة، وقم بربط إبهامى أحد اللاعبين، أو أصابعه، أو معصميه وذراعيه معاً، أو اربط يدي أحدهم إلى ظهره أو ظهرها، أو اربط يد أحد اللاعبين إلى الكرسي، واعصب عيني واحد منهم أو أكثر.

٣ - يمثل المقومون شخصيات أخرى في هذه المحاكاة، وقد يكون من المحتمل وجود مقيم واحد فقط إذا كانت الأعداد قليلة، ولكن وجود ثلاثة مقيمين قد يؤدي إلى النزاع حول معايير التقييم. وبمجرد أن تحدد أدوار المقيمين، يجتمع أولئك اللاعبون (المقيمون) معاً بشكل منفصل لتحديد معاييرهم في الحكم على مستوى القبعات.

٤ - بينما يناقش المقومون أدوارهم، اطلب من صانعى القبعات الجلوس على طاولة كبيرة واحدة، أو طاولات منفصلة، وتأكد أن هناك (٤) لاعبين معاقين من (٥) فى كل مجموعة. يجب أن تعطى كل مجموعة من صانعى القبعات موادهم المستقلة أو أدوات مشتركة، وإذا وفرت مواد مشتركة لصنع القبعات فإنك بذلك تجبر اللاعبين على مقاسمة الموارد وفى النهاية يمكنك أن تعلق كيفية حدوث ذلك، أى من الذى كانت له الأفضلية ومن الذى تضرر إلى حد كبير خلال العملية.

٥ - حدد وقتاً دقيقاً لعملية صنع القبعات مانحاً اللاعبين ما لا يقل عن (١٥) دقيقة كحد أعلى، وعادة ما تكون المدة الكافية هى (١٠) دقائق.

٦ - بعد ذلك يبدأ العرض بأن يقوم المتنافسون بالعرض مرتدين قبعاتهم فى حالة مرورهم بالمقومين. عند هذه النقطة دُون ملاحظاتك بالتفصيل مثل، كيف تعامل الأفراد المعصوبى العينين مع الموقف؟ هل قام أى شخص بإرشادهم؟ إذا كان الأمر كذلك فما هو الذى حدث؟ وإذا لم يرشداهم أحد فماذا كان السبب؟ وكيف تمكن الأفراد المربوطون إلى كراسيهم من إنجاز العمل؟

٧ - وأخيراً يعلن المقومون حكمهم وتنتهى اللعبة. وإذا لم يستطع المقومون الاتفاق أو التوصل إلى قرار - وعادة ما يفعلون ذلك - فاسمح للاعبين المعصوبى الأعين بنزع عصاباتهم بحيث يتمكنون من رؤية القبعات، وبصفة عامة يشعرون أنهم أصبحوا جزءاً من المشهد مرة أخرى. ولكن بعد كل ذلك عليك التنويه إلى أن الناس فى الحياة الواقعية يميلون إلى أن يكونوا منصفين جداً مع الأشخاص المعاقين فى المجتمع لدرجة أنهم (أى المعاقين) يتقلون عليهم بأعباء إضافية، كجعلهم مثلاً ينتظرون هنا وهناك فى وضع غير مريح على الإطلاق.

التقويم:

عندما لعبنا هذه اللعبة فى إحدى المرات، تعاون رجل من المعاقين بطريقة فعالة مع امرأة غير معاقة فى صنع قبعاتهم (لقد قدمت له مساعدة جسمية وقدم لها إرشاداً حول التصميم)، بحيث أصبحت شراكتهم مدخل اتحاد فى المنافسة - فقد كان تصميمهم عبارة عن غطاء الرأس للعروس والعريس. وكان ذلك مناقضاً تماماً لسلوك امرأة شابة معاقة قليلاً، التى أصبحت بمنزلة الشخص المدافع عن لاعب مسن ومعضوب العينين. وكان اتجاهها أمومياً جداً بحيث وجد نفسه يتصرف كطفل، مطالباً أخيراً وبشكل علنى أن يؤخذ إلى دورة المياه فى وسط العرض الخاص بالقبعات. وهناك امرأة أخرى رفضت كل مساعدة بالرغم من انهيار قبعتها قبل العرض مباشرة، وكان عليها أن تناضل ببطء وعناء لإعادة صنعها. أما أحد الرجال غير المعاق فلم يقدم أى مساعدة، ولم يطلب منه مساعدة على أى حال. فقد عمل بمعزل عن الآخرين وصنع قبعة، ثم أعلن أنه سيشارك فى العرض فقط لغرض المتعة وليس منافساً.

لقد أثارت جميع تلك السلوكيات مناقشة حامية عندما انتهت اللعبة، فعلى سبيل المثال، انتقد أحد الرجال (من اللاعبين) بشدة السلوك المستقل للمرأة المعاقة التى أصرت على صنع قبعتها بنفسها. وقال: «إذا كان عقد رباط حذائك يستغرق منك نصف ساعة، فمن الأفضل أن تستدعى شخصاً آخر ليربطه لك بحيث تستطيعين أن تقضى وقتك فى ابتكار مصيدة أفضل للفئران».

لقد استاء الجميع من الاتجاه الدفاعى للرجل غير المعاق الذى لم يرغب فى تقييم قبعته مع المقارنة بالآخرين؛ مما أذهله جداً لأنه كان يعتقد وبكل ثقة أن تصرفه كان صحيحاً وعادلاً.

إحدى السيدات المعاقة بشكل كبير والتي لم تستطع استخدام إحدى يديها، ولم تتمكن من استخدام إبهامها فى اليد الأخرى). كانت حقاً شائطة غضباً على المقيمين، ولذا فقد رتبوا الإعاقات حسب نسبة العجز وقيّموا قبعات الصانعين بدرجات عالية أو منخفضة تبعاً لذلك.

لقد قالت المرأة : «كيف تجرؤون أنتم ممن ليس لديهم إعاقات أن تضعوا أنفسكم موضع المقيمين لتقرير ما إذا كان من الأسوأ أن يكون الشخص أعمى أو مقعد؟» كان أحد المقيمين مستاءً جداً بسبب ذلك إلى درجة أنه ألقى باللوم علينا لجعله يقوم بدور «قاضٍ». وقال إنه فى الحياة الواقعية يتجنب أدوار التقييم متعمداً. ولذا فإنه لم يرغب أبداً فى أن يكون مقيماً فى اللعبة وأنه قد غرر به فهو يرى أننا أغويناه إلى سلوك مشين ومخزٍ. لقد تحدثت المجموعة عن مشاعرها لأكثر من ساعتين بعد هذه الجلسة من اللعبة، ولا يزال الأعضاء يتجادلون كاثنتين أو ثلاثة كلما ذهبوا لتناول العشاء (فكانت حلقة متواصلة).

الاختتام:

من الجدير أن نتذكر - كقاعدة عامة - أن أى لعبة تجريبية ذات درجة كبيرة من المحاكاة ستستغرق فى استخلاصها ضعف الوقت الذى تستغرقه فى تأديتها. وكلما أعطيت المقيمين إرشادات أكثر كان تقييمهم للقبعات أكثر تحديداً، وبذلك تنتهى خيارات اللعبة المتاحة. لذا وفى هذه المرحلة المبكرة من اللعبة بمقدورك أن تبقى تصميم اللعبة مفتوحاً أو أن تقيد اللاعبين بافتراضات معينة.

إن قرارك يعتمد على ما تريد معرفته من اللاعبين فى نهاية التمرين، ولم يكونوا قد عرفوه فى أثناءه.

وعلى سبيل المثال، إذا كان لديك مجموعة من المديرين الذين يعملون فى مجال

الدعاية وتريد لهم أن يكونوا أكثر وعياً وإدراكاً للقيود التجارية التي يعملون في ظلها وفي حدود قوة قيادتهم، فربما يجب عليك عندئذ أن تعطى مقيمي "قبعات أمسية رأس السنة" قائمة من المعايير التي تركز على قابلية القبعات للبيع، وأن لا تتسامح مع إعاقات صانعيها. ومن ناحية أخرى فقد ترغب في أن يكتسب مجموعة من الأخصائيين الاجتماعيين خبرة عميقة عن نوع التمييز الاجتماعي الذي يواجهه المعاقون. وفي هذه الحالة بإمكانك أن تعطى بعض صانعي القبعات مواد ملونة أكثر من غيرهم، ثم تجعل «التلوين» أحد معايير التقويم، بعد ذلك تسأل اللاعبين المتضررين عن شعورهم. وهناك إستراتيجية أخرى قد ترغب تجربتها وهي أن تعطى صانعي القبعات المعصوبي الأعين زوجاً من مقصات الأطفال ذات الطرف غير الحاد. ثم عندما تأتي إلى خلاصة التمرين فإن بإمكانك الإشارة إلى أن الطرق التي يستخدمها المجتمع في حماية أعضائه المعاقين من الأذى قد تزيد من إعاقاتهم في بعض الأحيان.

(٢٩) **بونسونباي (Ponsonby):**

الزمن المطلوب:

قراءة (٤٥) دقيقة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

- دراسة تأثير المنافسة على سلوك الفرد والجماعة.
- بحث كيفية تأثير انطباع المجموعة عن المهمة الجماعية على النتيجة النهائية.
- دراسة تأثير السلوك التنافسي على انطباع المجموعة عن المهمة الجماعية.

حجم المجموعة:

لقد لعبنا هذه اللعبة مع أكثر من (١٠٠) شخص، ولذلك فإنه يمكن أن يكون حجم المجموعة من (١٠) أشخاص فأكثر.

البيئة:

طلب منا في مؤتمر قومي حول المحاكاة والألعاب أن نقدم شرحاً خاصاً عن تصميم التمرين. وقد شجعنا في الواقع حقيقة أن أحد غرف الاجتماع في الفندق يمكن تحويلها إلى قاعة رقص ببساطة، وذلك بنزع البساط الذي كان يغطي الأرضية بمربعاته الكبيرة. وفي المساء شاهدنا رجلاً قادماً بعربة اليد، حيث قام بتحميل العربة بجميع المربعات وأخذها بعيداً. وفي الحال، جلسنا وابتكرنا اللعبة التي أطلقنا عليها اسم «بونسونباي» إشارة لاسم الفندق. وعندما حان موعد شرح التمرين للمؤتمر، أخذنا الجميع إلى القاعة، وكانت مربعات البساط قد رتبّت مسبقاً بإذن من مدير الأنشطة في الفندق. نصف المربعات وضعت في خط بمحاذاة أحد جدران الغرفة والنصف الآخر بمحاذاة الجدار المقابل، مما ترك رقعة فسيحة من الأرضية المغطاة بالخشب المزخرف. وقد قسمنا هذه الأرضية باتجاه طولي من منتصفها باستخدام خط طباشيري.

وإذا لم يكن لديك الحق في استعمال مربعات البساط، فبإمكانك أن تستبدلها باستخدام الكراسي مثلاً، حيث ستحتاج إلى كرسي لكل لاعب، ويجب أن يكون نصف الكراسي ملوناً بلون والنصف الآخر بلون آخر (أو يجب أن تميزها عن بعضها بطريقه ما). ضع كل مجموعة منها مصفوفةً بمحاذاة جدارين متقابلين في غرفة الحلقة. وجهز التعليمات المكتوبة التالية:

مدرب الفريق (أ):

شجع فريقك على الفوز بأى ثمن، واترك فى أنفسهم انطباعاً قوياً بأن هذا يعد وضعاً تنافسياً يجب عليهم الفوز، حتى لو تطلب الأمر قدراً معيناً من العدوانية ضد الطرف المعاكس ولكن فى حدود القوانين. لا تبين للفريق الآخر أنك مستعد للفوز بأى ثمن.

مدرب الفريق (ب):

يجب أن تؤكد أن الهدف من هذه اللعبة هو دراسة علميات تقدم الجماعة، وأنها قد صممت فقط كنوع من الترفيه فى مثل هذا المؤتمر الذى يتطلب عناية وبراعة فائقتين. إن الهدف من التمرين هو ملاحظة سلوك اللاعبين خلال فترة اللعب والاستمتاع باللعبة بغض النظر عن النتيجة، ولكن لا تبين للفريق الآخر أنك تعرف ذلك.

الإجراءات :

- ١ - عندما تكون المجموعة قد اجتمعت فى غرفة التمرين، دعهم واقفين فى حين توضح لهم أن النشاط سيكون لعبة جماعية تنافسية، واطلب مدرباً لكل فريق. أعط كل مدرب تعليماته المحددة على الترتيب، واطلب منهما ألا يتصل بعضهما ببعض.
- ٢ - قسّم الجميع إلى فريقين - فريق يقف فى الصف المقابل لأحد الجدران أمام المجموعة الأولى من الكراسى المصفوفة، والفريق الآخر يقف أمام الجدار المقابل. ارسم خطاً فى منتصف الغرفة بين الفريقين بالطباشير أو بوضع شريط لاصق. وهكذا سيواجه الفريقان بعضهما عبر الغرفة، حيث يوجد خلف كل فريق صف من الكراسى على طول الجدار، وبينهما خط فاصل.
- ٣ - اطلب من الجميع أن يتخللوا أنفسهم فريقاً، رياضياً وأنهم سيلعبون ضد بعضهم.

قدم كل مدرب لفريقه على الترتيب ودعهما يبتدئان العمل بتدريب فريقهما بشكل مستقل وفقاً للتعليمات الخاصة بهما.

٤ - عندما يرى المدربان أن فريقهما قد تحفز للعمل بشكل كافٍ، وضح للجميع أن الغرض من اللعبة هو أنه على كل عضو من كل فريق أن يجلس على كرسي في الجانب الخاص بفريقه، ولكن يجب أن يكون الكرسي مأخوذاً من الجانب الآخر من الغرفة. وبمعنى آخر إذا كان لدى الفريق (أ) كراسي حمراء ولدى الفريق (ب) كراسي زرقاء، فإنه في هذه الحالة سينتهي الفريق (أ) بالجلوس على كراسي زرقاء في الجانب المخصص لهم من الغرفة، والفريق (ب) جالساً على الكراسي الحمراء في الجانب المعاكس. والفريق الذي يجلس أولاً بالطريقة الصحيحة هو الفريق الفائز.

تتمثل القواعد في أنه يجب على أعضاء الفريق (أ) أن يعبروا الأرضية، ليلتقطوا كرسيًا من جانب الفريق (ب) في الغرفة - كرسي واحد لكل شخص، ثم يعودوا ليعبروا الخط الفاصل أو الشريط، ومنه إلى الجانب الخاص بهم، ثم يضعوا كراسيهم ويجلسوا عليها. وهكذا يجلس كل شخص على الكرسي الذي أحضره من الجانب الآخر وتكتمل بذلك المهمة. وعلى الفريق (ب) أن يفعل الشيء ذاته مع الكراسي من جانب الفريق (أ). أي أن على جميع اللاعبين من كل فريق أن يعبروا الجهتين من منطقتهم الخاصة إلى منطقة الفريق الآخر والعودة مرة أخرى.

٥ - عندما تتأكد أن كل فرد قد فهم القوانين، دع التمرين يبدأ.

التقويم:

من المؤكد أن أعضاء الفريق الذين يظنون أنهم يلعبون لعبة تنافسية سيبدؤون بالاندفاع ذهاباً وإياباً بأسرع ما يمكن عبر خط المنتصف الذي يقسم القاعة ليحمل كل

منهم كرسياً، فى حين يبدو أعضاء الفريق غير المنافس أكثر راحة ولا مبالاة فى التقاط كراسيهم، وهم يراقبون الفريق الآخر بدهشة وفضول، إلا أن الديناميكية قد تتغير بعد مرور ثوانٍ قليلة. ربما يعبر النشاط المذهل للفريق (أ) عن ذاته أمام الفريق (ب)، خاصة عندما يكون من الواضح أن (أ) سيكسب اللعبة بلاشك إن استمر (ب) فى سلوكه الحالى. عندئذ قد تتحول اللعبة إلى سباق؛ الأمر الذى يحوى الكثير من الدفع والتدافع كلما مر أعضاء الفريق المنافس بالفريق الآخر.

فى إحدى المرات، عندما لعبنا لعبة «بونسونباي» باستخدام مربعات البساط، وحيث أصبحت الأرضية مغطاة أكثر فأكثر بالسجاد، بدا الفريق (أ) واثقاً من الفوز لأنه كان متنافساً منذ البدء ولكن بعد ذلك، أصبح اللعب أكثر خشونة وقسوة، لقد وقفت إحدى النساء من الفريق (ب) على مربع من السجاد لتمنع رجلاً من الفريق (أ) من التقاطه. فزاحها الرجل من موقعها بخشونة وأسقطها أرضاً، والتقط المربع. ومنذ ذلك أصبحت هذه المرأة واحدة من أكثر اللاعبين عدوانية، ولم يكن زملاؤها فى الفريق يبعدون عنها أيضاً. وفى الواقع، انتهى الفريق المحارب وهو الفريق (ب) أولاً قبل الفريق (أ) وكسب اللعبة.

فى أثناء تلخيص النشاط، وصفت المرأة كيف كانت قد بدأت لعبة «بونسونباي» بعقلية مرتاحة وراضية - ممتنة لهذه اللعبة حيث أراحته لبعض الوقت من الجهد الذهني - ولكنها أنهت اللعبة وهى تشعر بأنها كانت ستقاتل من أجل الفوز، كما أصبحت تشعر بالامتعاض فى أعماقها وأنها قد اكتسبت هذا الشعور بسبب السلوك الهجومي للفريق (أ). وقد أبدى جميع أعضاء الفريق (ب) نفس المشاعر وألقوا جميعهم باللوم على الفريق (أ)؛ لأنه كان «عنيفاً وفظيئاً» حيث لم يستطع الفريق (أ) فى بادئ الأمر أن يرى سبباً لهذا الاحتجاج؛ مما أدى إلى فتح باب النقاش بفعالية حول أهداف اللعبة.

الاختتام :

كان «بونسونباي» هو الجزء البارز في المؤتمر وقد تحدث عنه الناس أسبوعاً كاملاً. لقد كان تجميعاً عرضياً بمحض الصدفة للعناصر الثلاثة للعب: الأشخاص، البيئة، واللعبة. كانت تركيبة اللعبة درامية: اختلاف في الرغبات، وتراجع في التوقعات، وأداء وحيرة وترقب قلق - وكانت هذه التركيبة ملائمة جداً لأهدافها ولاحتياجات اللاعبين. وكل ذلك كان بسبب رؤيتنا صدفةً لرجل يلتقط مربعات السجاد (البساط) من الأرضية.

(٢٠) المزاد العلني:

هذا التمرين مبنى على لعبة رهان تسمى «لعبة الحياة»، في كتاب (Playing Politics) (Laver,s 1979).

الزمن المطلوب:

قراءة (٤٥) دقيقة.

الأهداف:

- دراسة التعاون في مقابل النزاع خلال التفاوض الجماعي.
- تقويم النطاق الذي يجب أن يتعاون فيه الأفراد من أجل البقاء؛ ولكنهم يتنافسون من أجل الكسب (الفوز).

حجم المجموعة:

قراءة (٧) أشخاص فأكثر.

البيئة:

تعد هذه اللعبة لعبة نقود من الناحية المثالية، ومع ذلك فإن كان هناك ما يحول دون

أدائها كلعبة مقامرة، زود الجميع بعلب من الشيكولاته ذات الأغلفة الملونة (Smarties أو M&Ms) أو خصص (٣) جنيهات لكل لاعب دون أن تقلق بشأن النقود لأنك سوف تستردها كاملة.

يجلس جميع اللاعبين على طاولة واحدة (رغم أنه في حالة العدد الكبير من الأفراد، يمكن القيام بعدة مباريات على طاولات مختلفة في آن واحد)، أما أنت فتكون المصرفي أو مدير اللعبة، أو عليك أن ترشح طرفاً محايداً للقيام بذلك على أن تخطره مسبقاً. والآن عليك تزويد كل لاعب بنسخة من قائمة قواعد اللعبة التي سبق إعدادها. ومن هذه القواعد ما يلي:

١ - يتسلم كل لاعب عملة معدنية قيمتها «جنيه واحد» وذلك من «بنك الحياة»، وقد تُستخدم أى عملة أخرى. وإذا كنت تستخدم الشوكولاتة «Smarties»، فأعط كل لاعب (١٠) قطع منها.

٢ - في بداية كل جولة، على من يرغب في الاشتراك في اللعبة أن يضع (١٠) بنسات (أو قطعة من شيكولاته Smarties) في صندوق الدعم المركزي الموضوع في منتصف الطاولة، حيث يقوم البنك بتجميع تلك الموارد ويضيفها إلى ما بداخل الصندوق.

٣ - يقوم البنك بتفحص هذه الموارد بنساً بنساً، ثم يقوم بإضافة النقود إلى صندوق الدعم المركزي.

٤ - بعد ذلك يُزايد اللاعبون من أجل هذا الدعم، وبإمكانهم أن يزايدوا بأضعاف الـ (١٠) بنسات ولكن عليهم أن يضعوا المبلغ أمامهم على الطاولة، وإذا شأوا أن يرفعوا مزايدة سابقة، عليهم أن يضعوا المبلغ الإضافي أمامهم، ولا يحق لأي لاعب سحب مزايدته بعد أن تصبح النقود على الطاولة.

٥ - يدفع كامل مبلغ الدعم المركزي لصاحب أعلى مزايدة.

٦ - عندئذٍ تصادر جميع المزايدات وتتحول إلى «بنك الحياة».

- ٧ - يمكن أن يسمح المدرب بالاتفاقيات والدفع الجانبى بين اللاعبين، ولكن لا يسمح باتفاقيات تفرض بالقوة على أى لاعب.
- ٨ - لا تكون المزايدات إلا من قبل أفراد، أما الدعم المركزى فيحصل عليه شخص واحد فقط.
- ٩ - فى نهاية كل جولة، بمجرد أن يكون التسليم قد تم وبعد فترة قصيرة من المفاوضات، بناءً على رغبة اللاعبين، تبدأ الجولة (٢) كما فى الجولة (١) انطلاقاً من النقطة رقم (٢) أعلاه.

الإجراءات :

- لنفترض أنك تلعب مع مجموعة مؤلفة من (٢٠) شخصاً.
- ١ - أعط كل واحد منهم جنيهاً على شكل عملة معدنية صغيرة (على أن تعود إليك فى نهاية اللعبة).
- ٢ - يضع كل فرد (١٠) بنسات فى صندوق الدعم المركزى، وهذا لا يعد مزايدة بل إن هذا المبلغ هو مساهمة فردية من الجميع لأجل الاشتراك فى اللعبة.
- ٣ - هنا يكون فى الصندوق جنيهان، وتضيف إليهما أنت جنيهين آخرين باعتبارك المصرفى، ثم تفتح باب المزاد على علبة الجنيهاات الأربعة.
- ٤ - سيبدأ المزايدة أحد ما، عاجلاً أم آجلاً، ولنقل إن المزايدة بدأت بـ (١٠) بنسات، وذلك بوضعها أمام المزايد على الطاولة، ومن ثم تشرع البقية فى الانضمام إليه. عند هذه النقطة، عادة ما تنطلق بعض المناقشات المثيرة حيث يسأل اللاعبون بعضهم بعضاً للاستيضاح عن الإمكانيات الاقتصادية لديهم لممارسة اللعبة.
- ٥ - عندما لا يكون هناك أحد يرغب فى أن يزيد أكثر، عليك أن تعطى علبة الجنيهاات الأربعة إلى المزايد صاحب أعلى مزايدة. أفرغ جميع النقود على الطاولة (وفيها

المزايدة الفائزة)، واستمر في تذكير الأشخاص بالقواعد، وإذا واجهك أى جدال فارجع إلى القاعدة رقم (٦) فى هذه الحالة.

٦ - ابدأ الجولة (٢) بأسرع ما فى وسعك بدفع الأشخاص إلى ذلك إن اضطرت، ولكن امنحهم وقتاً لتشكيل تحالف مؤقت، فقد يرغب بعض اللاعبين فى مغادرة الغرفة لدقائق معدودة لإجراء صفقات خاصة، حاول أن تسمح بذلك). مرة أخرى، قد يكون هناك (٤) جنيهاً فى اللعبة أو أكثر، أو أقل، وفقاً لما إذا كان بعض الأشخاص من المشاهدين خلال الجولة (١) يريد اللعب الآن، أو أن بعض اللاعبين يريدون الانسحاب على أن يبقوا متفرجين ويوفروا مواردهم.

التقويم:

والآن على أقل تقدير، قد يكون هناك لاعبٌ على الأقل قد اكتشف أنه إذا تعاون الجميع، فبإمكانهم إفلاس البنك بسرعة كبيرة. إن كل ما عليهم فعله فى كل جولة، هو أن يسمحوا لشخص واحد فى كل مرة للفوز بالعبة بعدد جولات تناسب عدد اللاعبين، وذلك بالمزايدة بعشرة بنسات فقط. وستظهر هناك مشكلتان: على سبيل المثال، كل لاعب يملك جنيهاً واحداً فقط، لذا فإذا نفدت نفودهم قبل أن يأتى دورهم للفوز، فعليهم أن يثقوا بأن أحد الفائزين سيدفع مبلغ (١٠) بنسات من أجل أن تستمر اللعبة. وبدون شك، فإن الإستراتيجية المتبعة أعلاه ستؤدى إلى إفلاس البنك، حتى لو نظرياً.

فى أول مرة لعبنا فيها هذه اللعبة، أخذ لاعبان يجادلان فى هذه الأمور، وأصبحنا خائفين من أنه سوف يستهزئ بنا كبناك، فبدأنا نفكر باحتياج شديد حول نوع الدرس الذى قد نتعلمه من هذا الإذلال. ولكن ذلك لم يحدث، والآن يمكننا القول بعد العديد من اللعبات المتتالية، إنه نادراً ما تسير لعبة «المزاد» على ذلك النحو.

بعض الأشخاص لا يمكن أن يقاوموا الإغراءات في محاولة الكسب أكثر من غيرهم، لذلك فهم يعقدون اتفاقيات ثم ينقضونها، وبعض الناس الآخرين لا يثقون بغيرهم أساساً؛ لذلك فهم يرفضون السماح لهم بالفوز عن طريق التملّص، وما شابهه. تبدأ اللعبة بمجموعة من الأفراد المنعزلين، ويلاحظ أن على اللاعبين التعاون وإلا سيخسر الجميع نقوده، كما أن كلاً منهم يسعى لأن يهزم الآخر كي يفوز هو. من الرائع مشاهدة هذه اللعبة والاستماع إليها خاصة عندما تكون هناك مجموعة كبيرة، أى أكثر من (٢٠) لاعباً. إنه يمكن تسجيل هذه اللعبة على شريط فيديو بطريقة فعالة جداً. ويتم فى هذه اللعبة تشكيل الأحزاب كما أنها تتجمع من جديد، والقادة يبرزون ويفشلون، الثقة ترتفع ثم تنخفض، وأحياناً يعاد بناؤها فيما بعد أو لا يعاد. كما يتجادل اللاعبون أحياناً مع بعضهم حتى يصبحوا غاضبين جداً بشكل لا يتناسب أبداً مع القيمة النقدية للرهان.

بناءً على تجربتنا يعد اللاعبون اليابانيون استثناءً؛ وذلك لأنهم الأشخاص الوحيدون، اللذين أفلسوا بنك المزاد. ومع ذلك فإنه أمر غير حتمى، حيث إن اليابانيين يحبون أن يلعبوا ألعاب القوة كأي شخص آخر، وإن بعض المجموعات من رجال الأعمال اليابانيين المقامرين أكثر تهوراً حتى من الأستراليين. إلا أننا نذكر مجموعة واحدة بالتحديد من اليابانيين التي أدركت بسرعة فائقة كيف تكسب اللعبة، فقد فوض لاعب واحد فقط (بعد المداولة والإجماع) ليكون المزايد الوحيد، فى حين راقب الآخرون النتيجة الحتمية باهتمام بالغ، وعندما أفلس البنك، قام الفائز بتقسيم الغنائم بدقة فى حين قام المشاركون الآخرون بوضع النقود فى جيوبهم بحذر ثم نظروا إلينا بترقب منتظرين أن نخبرهم عن الدرس المفيد الذى قد تعلموه.

الاختتام:

فى إحدى المرات لعبنا هذه اللعبة مع مجموعة من المدربين الراشدين والأكثر خبرة، وعندما انتهت سألناهم عما إذا وجدوا فيها أى فائدة بالنسبة إليهم بوصفها وسيلة

تدريب تشخيصية، ولكنهم كانوا قد انسجموا في اللعبة إلى درجة أنه كان من الصعب عليهم أن يستعيدوا الموضوعية (وهذا مثال آخر للحاجة إلى ملاحظين غير مشاركون في المحاكاة، الألعاب، وتمثيل الأدوار كوسائل تعليم). وعندما أعدنا عرض شريط الفيديو أدى ذلك إلى نقاش صريح واضح. فعلى سبيل المثال، قالت سيدة من اللاعبين - وهى فى الواقع مديرة تدريب فى بنك كبير - كان من الممتع جداً بالنسبة إليها أن تراقب السلوك المتهور للكثير من الأشخاص الذين يبدو أنهم أُصيبوا «بحمى المقامرة». فقد انتزعوا النقود من جيوبهم من أجل أن يستمروا فى اللعبة بعد أن خسروا الرهان المبدئى (فى الواقع، غالباً ما يحدث ذلك ولكن هذه المراقبة لم تكن تتوقع أن تعرف ذلك، فقد كانت هى نفسها لاعبة حذرة جداً).

لقد استنتجت هذه المرأة أن الألعاب قد تكون وسيلة تشخيصية قيّمة فى برامجها التدريبية، فمثلاً لقد منحها لعب «المزاد» فكرة عن كيفية تصميم حلقة يطلق عليها اسم مثل «العوامل الإنسانية فى قرارات الدعم المالية» وذلك وفقاً لسياسة الشركة. وقالت إن هذا النوع من الألعاب قد يرفع من شأنها لدى رئيسها الذى قد يعتبرها متفهمة ومبدعة فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية للشركة.

(٢١) جمع النقود:

الزمن المطلوب:

الحد الزمنى الأدنى هو (٢٠) دقيقة، والحد الأعلى يمكن أن يكون قرابة الساعة ونصف الساعة، وذلك يعتمد على عدد اللاعبين وعدد الجولات التى تريد أن تلعبها.

الأهداف:

استثارة ودراسة السلوك القسرى (الإجبارى).

هجم المجموعة:

يتكون من قرابة (٧) أشخاص فأكثر.

البيئة:

غرفة يمكن للأفراد التحرك فيها بحرية، وجنيه واحد لكل شخص. ومن الأفضل أن يكون المبلغ مساهمةً من قبل أعضاء المجموعة أنفسهم. ومع ذلك فيمكن أن توفر النقود المطلوبة أو أن توزع ملء اليد من الشيكولاته (Smarties) لكل لاعب (بحيث تعطى كلاً منهم نفس العدد من قطع الشوكولاته). إذا كنت ستستخدم النقود، فتذكر أن يكون بحوزتك كمية كبيرة من العملة المعدنية، وستحتاج أيضاً إلى السبورة الحائطية أو الورقية لتسجيل نتائج كل جولة.

الإجراءات:

- ١ - قسم اللاعبين إلى مجموعات من (٧ - ٣) أشخاص.
- ٢ - يجب أن يبدأ كل لاعب في الجولة الأولى بنفس مبلغ الرهان، ولنقل (٢٠) بنساً من عملات معدنية أصغر، أو (٢٠) قطعة من شيكولاته (Smarties).
- ٣ - أخبر الجميع أن الشخص الذي يملك نقوداً أكثر (أو شيكولاتة أكثر)، أو ربما (يكونان شخصين إذا كانت المجموعة كبيرة) - سيكون قائداً للجولة التالية. وذلك في نهاية الجولة الأولى (١٠ دقائق). وسيكون بمقدوره أن يضع القوانين للجولة التالية. كائن يسمح بأي شكل من أشكال التجارة، أو الاستعارة، أو المقامرة، أو السرقة، أو التسول... إلخ.
- ٤ - في نهاية الدقائق العشر، استدع المجموعات كي يرتبوا ويعرضوا كمية الموارد لدى كل شخص، وإذا كان هناك عدد كبير من الأفراد، فاطلب المساعدة من شخص آخر.

٥ - ابدأ نقاشاً قصيراً عن النتائج، ثم أعلن أن هذه الجولة كانت بمنزلة تمرين، أما الآن فستبدأ اللعبة فعلاً. أعد توزيع النقود (أو وزع مزيداً من الشيكولاتة فقد تكتشف أن معظمهما قد أُكِل).

٦ - ابدأ الجولة (١) كما في الخطوة (٣) أعلاه.

٧ - كرر الخطوة (٤).

٨ - سيعين أكثر الأشخاص ثراءً في كل مجموعة قادة للجولة التالية، ومن حقهم الآن أن يضعوا قوانين اللعب، مع أنه سيكون هدف كل لاعب هو نفسه أولاً، وذلك كما سبق، أي أن الهدف هو إنهاء الجولة بقدر من النقود أكثر من أى شخص آخر. اطلب من جميع القادة أن يغادروا الغرفة للتباحث حول إستراتيجياتهم للجولة القادمة، وربما يختارون تكتيكات تساعدكم في المحافظة على قيادتهم وثروتهم. ومع أننا نجد أنه عندما نلعب «جمع النقود» مع صغار السن (من مجموعات الشباب أو المدارس على سبيل المثال) فإننا أحياناً نجد أن علينا أن نمنع أنواع العنف الناجمة عن السلوك القسرى للقادة أو عن مقاومة أعضاء المجموعة أو الناجمة عن كليهما معاً.

٩ - امنح القادة (٥) دقائق لبحث الإستراتيجيات ثم استدعهم، للعودة إلى مجموعاتهم، واسمح لهم في دقائق قليلة أن يشرحوا القوانين الجديدة لأعضاء مجموعاتهم. وابدأ الجولة (٢) معلناً أن القيادة قد تتغير في نهاية الجولة بناءً على توزيع الموارد. ويمكن - نظرياً - ألا تتغير القيادة في أى مجموعة، لأن الأشخاص الذين عينوا كقادة قد وضعوا الآن القوانين التي تؤدي إلى زيادة ثرائهم وزيادة فقر البقية من حولهم بلاشك، وقد لا يحدث ذلك دائماً، إذ عادة ما يصبح بعض أعضاء المجموعة أكثر ذكاءً في اللعب كقاداتهم تماماً، وبالتالي يجدون طرقاً كثيرة لتحويل قواعد اللعب الجديدة لصالحهم.

١٠ - العب عدداً من الجولات حسب طلب اللاعبين، أو وفقاً لما هو متاح لك من الوقت.

التقويم:

استخلص فوائد اللعبة من حيث مهارات الإقناع أو القسر (الإكراه). ولا بد من أن تشير إلى أن أكثر القادة نجاحاً - أي أولئك الذين أصبحوا أكثر ثراءً - هم الأشخاص الأكثر قدرة على تحقيق أحد وضعين: إما أن يتعاون معهم تابعوهم بإخلاص كي يزيدوا القائد ثراءً؛ لأنهم سينالون شيئاً من المكافأة عندئذٍ، أو أنهم يذعنون للقائد احتراماً له أو خوفاً منه أو احتراماً له وخوفاً منه في آن واحد.

في إحدى اللعبات التي قمنا بها، أصبح أحد الرجال أخيراً مديراً للمجموعة بأكملها وليس لمجموعته فقط؛ لأنه افتتح مدرسة «الثنائية». إنها لعبة تسلية استرالية مشهورة حيث يتراهن فيها الأشخاص على ما إذا كانت قطعة النقود المقذوفة ستسقط على الوجه الأمامي أم على الوجه الخلفي، والشخص الذي يدير المدرسة يأخذ نصيباً من الأرباح دائماً، لذا فإنه سيصبح غنياً جداً، ولكن الأهم من ذلك كله أن فريقه كان سعيداً من هذه العملية.

الحالة الأخرى التي تمكّن فيها القادة الصاعدون من تشكيل منصبتهم بنجاح هي من خلال الاستخدام الواضح للقوة، والمنزلة، والطبقة، أو الحالة التي لا يملك فيها أحد الجراءة الكافية لمعارضتهم. وقد يحدث ذلك - مثلاً - إذا كنت تقود مجموعة من الموظفين من طبقات اجتماعية متفاوتة جداً داخل شركة واحدة. لا يميل المتدربون من صغار السن المبتدئين لمعارضة رهان القيادة إذا كان مقدماً من شخص أكبر سناً بكثير أو من قبل شخص مكث في الشركة لمدة (٢٠) عاماً. (ولو أن ذلك قد يحدث إذا كان صغار السن المبتدئون عدوانيين وطموحين). وفي المحيط الأسترالي يبدو أن الدارسين الآسيويين أقل نزعة في تحدى القائد المنبثق من المواطنين الأستراليين البيض وهكذا.

الاختتام:

عليك بالتخطيط لفترة أطول لتلخيص ما تستفيده من معلومات؛ وذلك لأن هذا النشاط يثير سلسلة واسعة من السلوكيات والاستجابات التي يجب أن يتحدث عنها الناس عادة.

(٢٢) نقود في المنتصف:**الزمن المطلوب:**

قدر الزمن ما بين (٥) دقائق إلى ما يقارب الساعة، وذلك حسب عدد الأشخاص في المجموعة، وحسب سرعتهم في الوصول إلى إجماع.

الأهداف:

- دراسة عملية اتخاذ القرارات الجماعية.
- إثارة سلسلة من الآراء التقييمية.
- إثارة التساؤلات حول عمليات اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا، على سبيل المثال، تخصيص الاعتمادات المالية في المنظمات الكبرى.

حجم المجموعة:

أى عدد يكون أكثر من (٥).

البيئة:

يمكن تأدية هذه اللعبة في أى مكان مادام كان بمقدور اللاعبين الجلوس في دائرة كبيرة، مع وجود نقود في المنتصف. إنها ليست لعبة مقامرة، لذا يجب ألا ينزعج أى مشارك عندما يطلب منه أن يسهم بـ (٢٠) بنساً، حتى وإن لم يستردوا النقود. إذا لم

يكن لدى أى شخص عشرون بنساً أعطه أو أعطها النقود (ووضح أنك بذلك لا تعيره إياها) كى يضعها فى الصندوق.

الإجراءات:

- ١ - اجعل كل شخص يجلس فى دائرة، فإن ذلك مهم.
- ٢ - ضع النقود فى المنتصف، بحيث تكون فى متناول الجميع وعلى مرأى منهم.
- ٣ - أعلن أن شخصاً واحداً فقط سوف يأخذ كل النقود ليصرفها كما يشاء أو تشاء، دون أن يعيدها للأشخاص الذين تبرعوا بها، ولا تضيف أى شيء آخر. بعد لحظات من الصمت، قد يسأل أحداً من سيكون ذلك الشخص المحظوظ. أجب على ذلك بأن هذا يعود إلى المجموعة كى تقرر من هو ذلك الشخص، ولكن يجب أن يكون هناك إجماع، ومرة أخرى لا تضيف أى شيء آخر.

التقويم:

إن المجموعات قد تعالج هذه المشكلة بطرق مختلفة. وأحياناً يبتكر القائد المبتدئ أو القادة المبتدئين (غير الرسميين) لعبة معينة، بحيث يسلمون فى النهاية النقود للفائز. قد ترى المجموعة أنها أبسط وأسرع وأكثر الطول عدالة، كما أنها أكثرها تسلية. لقد كنا دائماً نفاجاً بأن المجموعات لا تفكر فى الأمر غالباً. وإذا بدأ الأشخاص بالحديث عن أكثر شخص يستحق النقود فإنهم على سبيل المثال، فإنهم لن يحققوا تقدماً وقد تطول المناقشة بلاشك.

يقوم شخص ما أحياناً بأخذ النقود، ثم يتحدى أى شخص آخر أن يأخذها منه. وتتذكر مجموعة من المديرين من مستوى الإدارة الوسطى دخلوا فعلاً فى عراك بدنى بسبب أن أحدهم وضع النقود فى جيبه - وهذا مثال على محاولة الحصول على القوة بشكل علنى جداً، ولكنها لم تنجح خاصة فى تلك المجموعة بالتحديد. لقد كان الرجل

أخصائياً نفسياً ضعيفاً، وربما كانت خدعته ستتجح مع مجموعة من الأشخاص ممن هم من غير زملائه، أو الذين هم غير حازمين مثله.

إذا كانت لعبة القوة هذه ناجحة، فلا تدع الأمر يقلقك؛ ومن ثم أعلن نهاية الجولة (١)، ثم ابدأ اللعب من جديد. وستجد أن شد الأعصاب قد ازداد وبشكل ملحوظ في الجولة (٢)، حيث يبدأ اللاعبون بالبحث عن طرق جديدة لأخذ الثأر من «المنحرف».

وعندما يتخذ القرار أخيراً، اسأل المشاركين من هو متخذ القرار أو ماذا كان، وما الذي حدث؟ ساعدهم لإعادة تتبع النقاش واسألهم عن مشاعرهم. مثلاً كيف حددت الأولويات؟ هل حددها شخص واحد (أم مجموعة متفرقة من الأشخاص)؟ وهل كان ذلك علنياً بشكل مباشر أم ضمناً؟ إن هناك أسئلة أخرى مفيدة يمكن طرحها تتعلق بالأنماط الفردية في حل المشكلات، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تسأل من الذي طالب بالحلول والتوقف، ومن الذي أدار دفة النقاش؟ ومن الذي تحدث أكثر؟ من الذي استمع أكثر؟ وماذا كانت مشاعر الأفراد في أثناء تأدية اللعب.

الاختتام :

أعط الأفراد وقتاً كافياً للتفكير في هذه الأسئلة، أخذاً في الاعتبار أن البعض قد يستغرق وقتاً طويلاً أكثر من البعض الآخر حتى يبدأ في «الانطلاق».

(٢٢) ورقة الجنيحات الخمسة:

هذه اللعبة عبارة عن لعبة تفاوض استمدت من نشاط مشابه صُمم بواسطة ريميدث بلبين (R Meredith Belbin - 1981).

الزمن المطلوب:

قراءة نصف ساعة.

الأهداف:

دراسة مراحل وعمليات التفاوض.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون حجم المجموعة على الأقل (٥) أشخاص فأكثر حسب مساحة الغرفة.

البيئة:

غرفة الفصل، غرفة حلقات النقاش، غرفة الاجتماعات. إن هذه اللعبة تسمى «لعبة ورقة الجنيهاات الخمسة». وذلك لأنه يجب عليك عند لعبها أن تضارب بورقة (٥) جنيهاات.

الإجراءات:

١ - وضع أن هذا يعدّ مزاداً للمضاربة، وأنت ستضارب بورقة (٥) جنيهاات، وأن المضارب (المُزاد) الناجح هو فى الواقع الذى سيكسب النقود.

٢ - يجب أن تكون العطاءات فى عروض مكونة من (١٠) بنسات، وإذا لم يكن لدى اللاعبين عملة معدنية من فئة الـ (١٠) بنسات كافية، فإن عليك أن تؤجل المزاد حتى يتوافر لدى كل فرد قليلاً من عملات الـ (١٠) بنس، وأكد مبدأ عدم إلزام الأشخاص بالمزايدة إلا إذا كانوا يرغبون فى ذلك.

٣ - فى نهاية كل مزاد فإنه يجب أن تؤول إليك جميع العطاءات، لأنك تمثل الدلال (البائع بالمزاد العلنى). يجب التنويه إلى ذلك بشدة لأنه عامل مهم جداً فى اللعبة.

٤ - ابدأ المزاد، وأعط ورقة الجنيهاات الخمسة لأعلى مُزاد واحتفظ بجميع العطاءات لنفسك.

٥ - ابدأ مزاداً آخر بورقة خمسة جنيهاات أخرى.

التقويم:

يقول بلبين (Belbin) إن اللاعبين ربما يكونون متحمسين لجعل خصومهم يخسرون أكثر من تحمسهم لأنفسهم بالفوز. ولكن وفقاً لخبرتنا فإن اللاعبين سيكونون بين جذبيين، جذب الرغبة فى الفوز وجذب الرغبة فى إلحاق الهزيمة بالخصم، ليس لبعضهم ولكن للدلال. فلعبة «ورقة الجنيهاات الخمسة» عبارة عن لعبة التزام مما يجعل اللاعبين يدركون أنه من الأفضل والأكثر عقلانية ألا يلعبوا، ورغم هذا فإن ذلك ينطبق على الآخرين أيضاً لذا فإن عليهم اللعب فى آخر الأمر.

الاختتام :

يربط بلبين (Belbin) نتائج اللعبة بمفاوضات الحياة الواقعية، مثل: محاولة تجنب أو إيقاف الحروب فى أنحاء مختلفة من العالم، وخلاف الإدارة والاتحاد العمالى. ويقترح أن تكون هذه هى المواضيع التى يجب أن يناقشها القائد مع المجموعة. ربما تود أن تفعل ذلك أو أنك تستطيع أن تقدم نقاطاً أخرى للنقاش، وذلك كما يلى:

- ١ - من الصعب التخلي عن وضع كنت قد استثمرت فيه وقتاً وجهداً، أو مالاً فى هذه الحالة. إن هذا الشعور يدفعك للصمود على وضعك أكثر مما تطيق. ومن ناحية أخرى، إذا كنت قد قررت مسبقاً، وكان لديك الرغبة فى توظيف مواردك إلى حد معين فقط، فإن باستطاعتك الاسترخاء والاستمتاع بالنشاط وتعلم الكثير عن التفاوض.
- ٢ - وإذا كنت تخاف أن تكون قد تورطت، وأنت تشعر بأنه قد فات الأوان للانسحاب، فإن خصومك سيستشعرون ذلك فيزيدون من عطاءاتهم. ومن ناحية أخرى، إذا قررت أن تنسحب عندما تكون حرارة الموقف عالية بالنسبة إليك، فقد تخسر بعض المال، لأن عطاءاتك ستكون قد رهنّت لدى الدلال، ولكن ستكون قد تعلمت شيئاً عن اللاعبين الآخرين وعن نفسك، وبالإضافة إلى ذلك ستعرف كيف تفهم مستقبلاً خصائص ألعاب المزايدات بحيث يمكنك تجنبها إذا أردت.

(٢٤) امنحنى سعراً:**الزمن المطلوب:**

قراءة (٢٠) دقيقة.

الأهداف:

يهدف التمرين إلى تحليل التعامل التجارى اللفظى وغير اللفظى بين البائع والمشتري المحتمل.

حجم المجموعة:

مكون من قرابة (٥) أشخاص فأكثر.

البيئة:

غرفة الفصل، وغرفة حلقات النقاش، أو غرفة الاجتماعات. كما يتطلب التمرين إحضار بعض السلاسل الذهبية، ومجوهرات أزياء، وساعة قديمة، وأى شيء يمكن أن يبيعه محل بيع الأشياء المستعملة. كما يجب توفير جهاز فيديو عند الرغبة فى تسجيل هذا النشاط.

الإجراءات:

- ١ - وضح أنك تريد الإعداد لتمثيل أدوار عن التفاوض.
- ٢ - جهز آلة تصوير الفيديو إذا أردت تسجيل المشهد، ثم انظر من خلال العدسة للتأكد من أن مكان التصوير يقع فى نطاق الكاميرا وتركيزها.
- ٣ - عين لاعباً فى دور البائع، وجهز محل البيع بطاولات، وكراسى، وأثاث من الغرفة، وكذلك بكمية بسيطة من الملابس، وقطع من المجوهرات المستعارة من اللاعبين، إلى جانب الأشياء التى أحضرتها معك.

- ٤ - ضع سعراً لكل شيء، واطلب من المجموعة مساعدتك فى وضع سعر كل قطعة عليها، ثم علق قائمة الأسعار فى المحل.
- ٥ - عين شخصاً مسؤولاً يكون بمنزلة مالك المحل، واطلب من شخص ثالث أن يكون مشترى قد رأى قطعة فى واجهة المحل نالت إعجابه، فيدخل المحل متخذاً قراره لشراء القطعة بأقل من سعرها الوارد فى القائمة.
- ٦ - إذا كنت تريد تسجيل إجراء الصفقة الآتية، أدر الكاميرا الآن.

التقويم:

تتمثل فائدة استخدام الفيديو فى أنه يمكنك إعادة عرض الشريط لاستخلاص الفوائد من المشهد. وبإمكانك الإسراع فى العرض إذا كان اللاعبون بطيئين فى تمثيل أدائهم الجماعى. كما أنه بإمكانك أن توقف الشريط فى المواقع التى تتذكر فيها أو ترى فيها شيئاً مثيراً.

وعلى سبيل المثال، يمكن أن يبدأ أحد المشترين بالقول: «سأعطيك جنيهاً مقابل تلك القطعة مثقلة الأوراق (المستخدمة فى تثبيت الأوراق ومنعها من التطاير)». ولكن طلب البائع السعر كاملاً وهو (٥) جنيهاً، واستعد للسخرية من المشتري. فى الواقع، لقد أدارت المرأة «صاحبة المحل» المفاوضات بشكل جيد خلال تمثيل الأدوار، فعندما أصرَّ المشتري على موقفه، كما فعلت هى أيضاً، بدت كأنها ستنتهى المفاوضات إذا كان كل ما سيقدمه هو جنيه واحد فقط، قد جعل ذلك المشتري يغير من موقفه ورفع عرضه إلى (١,٥) جنيه. عندئذ استدعت «صاحبة المحل» لاعباً آخر لخدمته وجعلته شاهداً يستند إلى شهادته بشأن مثقلة الأوراق والذى سيصدق على قيمتها. قبل المشتري رأى الخبير المحايد ولكنه وسع نطاق النقاش (الجدال) بذكر أنه كان عميلاً منتظماً (متكرراً) وأن من مصلحتها أن ترضيه. حينئذ قالت المرأة إن عليها أن تتحدث إلى رئيسها وسلمت

مسئولية التفاوض إلى لاعب آخر، عبّر المدير عن رغبته التامة في إرضاء هذا العميل المهم (المريح) وأضاف جميع أنواع المعلومات الإضافية حول المالك السابق لمثقلة الأوراق. والذي هو مع الأسف قد مات، وقد كان مقتنياً ثرياً وفطناً. ثم سلط الضوء بفصاحة وبلاغة على جودة زجاج المثقلة وجمال تصميمها إلى أن رفع الزبون عرضه إلى جنيهين، وبعد ذلك استمر التفاوض بأن اقترح المدير سعراً هو (٥,٥) جنيهات، ولكن المشتري قد عرض (٣) جنيهات إلى أن اتفقا في نهاية الأمر على الثمن الأصلي الذي حدده البائع وهو (٥) جنيهات. كان من الممتع ملاحظة كيف أن الفواصل الزمنية بين عروض وعروض أخرى مضادة أخذت تقل وتقل ليقتربا أكثر حتى يتفقا في نهاية الأمر. والأكثر من ذلك، أن المدير ساعد ذلك المشتري على حفظ ماء وجهه عندما اضطر إلى دفع السعر الأصلي، فلم يكن المدير محققاً ومتأملاً في المشتري ولكنه سارع إليه وهنأه على ملكيته واقتناء هذه المثقلة الثمينة.

كان جميع هؤلاء اللاعبين مفاوضين من نوى الخبرة في الحياة الواقعية، وكان من المفيد ثقافياً أن نشاهد كيف تولى كل منهم تمثيل دوره. وفي مناسبة أخرى، عندما لم يكن اللاعبون من نوى المهارة، كانوا أقل قدرة على توضيح نواياهم وكانت الصفقة التجارية معرضة لخطر الانهيار. فاقترحنا عليهم أن يوسعوا نطاق المناقشة بإضافة ترتيبات أخرى للطوارئ، مثل إمكانية إعادة الزبون لمثقلة الورق إن لم يكن سعيداً بها تماماً. لقد حفز ذلك المدير على عرض بيع المثقلة عند سعر أقل إذا كان الزبون سيوافق على شراء شيء آخر معه من المحل؛ الأمر الذي حدث فعلاً.

الاختتام:

يوضح تمثيل الأدوار هذا بعض أساسيات التفاوض، والتي تتمثل في ما يلي:

- ١ - احذر من الافتتاح في البداية بعرض متصلب (متشدد)، فإن ذلك قد يؤدي إلى تصلب رأي خصمك.

٢ - قيم ردود فعلك بأقصى حد من الصرامة. سواء بإيقاف المفاوضات حتى يغير الطرف الآخر موقفه، أو بإجراء عرض آخر معاكس وتوقع الوصول إلى مكان ما بين الاثنين، وكن واعياً لمستوى طموحك مع الاحتفاظ بكرامتك.

٣ - استمر فى إعادة تقييم انطباعاتك، وتعلم أن تتعرف على نماذج مختلفة من الحقوق الممنوحة لك. فإن امتيازاتك يجب أن تكون مبنية على امتيازات خصمك ومرتبطة بها. لاحظ أن الفواصل الزمنية بين العروض يجب أن تقصر كلما وضحت الحدود، وتعلم كيف تواجه الضغوط.

٤ - أشر إلى تعهداتك الممكنة، وعندما تعتزم ألا تتعدى حدوداً معينة، فأكد ذلك بوضوح تام (سواء أكان ذلك، فى الحقيقة، صحيحاً أم غير صحيح). وتعلم كيف تعبر عن نواياك بطريقة فعالة، وبسلوك لفظى وغير لفظى على حد سواء.

٥ - قدم طرفاً ثالثاً بوصفة وسيطاً محايداً أو خبيراً مشجعاً.

٦ - وسع دائرة التفاوض، وذلك بتضمين ترتيبات معينة للطوارئ المحتملة على سبيل المثال.

٧ - إذا أردت ألا يكرهك أحد على التعهد بالتزامات معينة، أو إذا أردت تغيير رأيك، فإن بإمكانك أن تقوم بعدة أمور. منها مثلاً:

- أن تضع مفاوضاتاً أخرى فى مكانك (بدلاً منك)،

- أن تقول إنك قد تسلمت تعليمات أو معلومات جديدة أو كليهما معاً.

- أن تدخل مواضيع جديدة فى المناقشة (المدالة).

٨ - ساعد خصمك على حفظ ماء الوجه، على سبيل المثال:

- أيد الرأي بأن الظروف المحيطة قد تغيرت، (حتى لو أنها لم تتغير فعلاً)، وذلك قد يعطى الفرصة لخصمك لتغيير رأيه دون حرج.

– تقبل فكرة أن الوقت كان ضيقاً بالنسبة لهم، وأنهم لم يكن بمقدورهم الاستعداد التام لمفاوضتك.

٩ – لا تطل التفكير أو التحديق.

(٣٥) الفرامة:

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠) دقيقة.

الأهداف:

- توضيح بعض الضغوط التي يواجهها المفاوضون للوصول إلى حل وسط.
- دراسة سلوكيات المكر والتلاعب (الماورات) في التفاوض.

حجم المجموعة:

يكون على الأقل (٤) أشخاص، والمفضل حوالى (٢٥-١٢) شخصاً.

البيئة:

غرفة الفصل، غرفة الحلقات الدراسية، أو غرفة الاجتماعات.

الإجراءات:

- ١ – أعط كل لاعبين جنيهين على شكل عملة معدنية صغيرة.
- ٢ – اطلب منهما أن يتفاوضا على توزيع الجنيهين بينهما أمام بقية المجموعة بوصفها جمهوراً مشاهداً.
- ٣ – وضع أنك ستغرم أحدهما (٥) بنسات لكل دقيقة من التفاوض وستغرم الثانى بـ (١٠) بنسات لكل دقيقة (لا يهم من هو الأول ومن هو الآخر).

٤ - أعطِ الإشارة لبدء التفاوض.

٥ - عندما تكون النقود قد وزعت بين اللاعبين، افسح المجال للمناقشة لدقائق قليلة. ثم قم بنفس العملية مرة أخرى مع شخصين آخرين.

٦ - قم بها مرة أخرى أيضاً، إذا كان العدد يسمح بذلك.

التقويم:

تعد هذه اللعبة تمريناً للاعبين لتعلم الدهاء، وكذلك المزيد عن «التفكير فى الموقف» على حد سواء. فاللاعب الذى يفترض أن يخسر أكثر بسبب التأخر (وذلك بتغريمه مبلغاً أكبر من الطرف الآخر فى حالة التأخر) يعتبر نظرياً فى وضع تفاوضى أضعف. وهذا الشخص فى الواقع غالباً ما ينتهى بلا شىء من الجنيهين.

الاختتام:

اللاعبون فى هذا الوضع يفكرون بسرعة شديدة أحياناً، بحيث يقولون شيئاً مثل: «كلما وقفنا هنا نتحدث لفترة أطول كلما خسر كلانا نقوداً أكثر. ماذا لو أخذت (١٠) بالمئة مبلغاً إضافياً على نصيبك. تصبح لديهم فى هذه الحالة فرصة جيدة للتهرب من حسم (٨٠) بنسأ، والتى قد تكون أكثر بكثير فى ظروف أخرى.

(٢٦) كن ذكياً:

الزمن المطلوب:

قراءة (٤٥ - ٣٠) دقيقة.

الأهداف:

- محاكاة النزاع المرتبط بالصناعة.

- توضيح الطرق التى يستطيع الأشخاص التوفيق من خلالها بين الأهداف المتعارضة.

لقد صممنا لعبة «كن ذكياً» أساساً لطلبة الصحة مخاطر المهنية (الوظيفية)، وذلك لتزويدهم ببعض الخبرة عن القيادة فى حالات مخاطر الأمن الوظيفى عندما تكون وسائل العلاج متعارضة مع سياسة الإدارة. أى عندما يحتمل تعارض طرق العلاج مع الإنتاجية. ويمكن تطويع هذا التمرين بسهولة كى يلائم أى بيئة تتعارض فيها رفاهية العاملين مع أهداف الإدارة. وقد يبدو من الطفولى أن تطلب من الرجال والنساء الراشدين أن يلتهموا الكثير من الشيكولاته (Smarties) بقدر المستطاع - لذا فقد لا ترغب فى أداء هذه اللعبة إلا بعد أن تصبح متمتعاً بثقة عالية وتقدير من قبل مجموعتك. ولكن بإمكاننا أن نتأكد من أنه لا أحد يرى هذه اللعبة غير محترمة ألبتة.

حجم المجموعة :

يعتبر الحد الأدنى المناسب هو (٨ - ٢٥) شخصاً، بالرغم من أنه يمكن تأديتها بعدد أكبر.

البيئة:

غرفة واسعة وفارغة، بحيث تسمح للاعبين بحرية التجول فيها. وستحتاج إلى توفير ما يلى:

١ - عدد كبير من علب شيكولاتة (Smarties) أو (M&Ms)، التى سيؤكل منها الكثير وهى لحسن الحظ غير باهظة الثمن.

٢ - عبوة كبيرة من الماء أو المرطبات - إلا إذا كنت تود أن توفر مشروبات أخرى وفى هذه الحالة ستأخذ اللعبة أبعاداً أخرى إضافية - وعدد من الأكواب البلاستيكية تكفى لكل شخص.

٢ - أكواب بلاستيكية إضافية على طاولة اللعب الرئيسية ليستخدمها الأفراد حافظاتٍ للشيكلاته (Smarties) الخاصة بهم.

٤ - قرابة (١٠) جنيهات في عملات معدنية صغيرة مكونة من بنسات فردية (وقد تحتاج أكثر من ذلك ولكنك ستستردها كلها، ولقد علقنا سابقاً على المزايا النفسية لاستخدام نقود حقيقية في ألعاب التعلم هذه).

الإجراءات:

ضع أى ستة لاعبين في أدوار كالتالى:

- مديران.
- عاملان.
- شخصية ترمز إلى الضغوط الاجتماعية في مجتمع المستهلك.
- ممثل الاتحاد العمالي، أخصائى حماية الموارد الطبيعية، ومتخصص فى البيئة، أو شخصية ما مماثلة من التى تهتم بحماية العمال وعامة الشعب من القوى الإنتاجية. وإذا كان لديك الكثير من الأشخاص، وكون ضغوطاً اجتماعية أكثر وعملاً أكثر قبل إضافة مدير آخر. فجميع المشاركين الآخرين مستهلكون.
- ٢ - اطلب من الشخصيات الستة الرئيسية الجلوس أو الوقوف حول طاولة اللعب التى يوجد عليها كمية كبيرة من الشيكلاته (Smarties)، ولاحظ أن اللعبة تعمل بشكل أفضل عندما يكون الأشخاص واقفين؛ لأنهم يستخدمون لغة الجسم بشكل أكثر مثل الإيماءات ولس بعضهم بعضاً، وربما لمنع بعض المشاركين من أكل الشيكلاته بالقوة. وبشكل عام فإن الوقوف حول الطاولة يجعلهم يستجيبون لضغوط اللعبة بشجاعة أكثر.

٣ - إن النقود تمنح جميعاً للمديرين (وهما يعملان شريكين) بالإضافة إلى حقيبة من الشيكولاته (Smarties) فى حالة ما إذا أصبحت كومة الشيكولاته مأكلةً وتحتاج إلى إعادة بناء.

٤ - أما المستهلكون فإنهم يجلسون فى دائرة أكبر حول الطاولة ومن عليها، وربما يفضلون التجول هنا وهناك متفرجين ومستمعين إلى المشهد.

٥ - توضع منضدة المرطبات فى مكان جانبيّ، وعادة ما نقوم بدور خادى الزبائن؛ لأننا نحب أن يكون لنا دور صغير فى النشاط ولكنك قد تفضل أن تفوض هذه المهمة إلى أحد المشاهدين.

٦ - وضح أن أهداف الشخصيات وأغراضها تتمثل فيما يلى:

- يريد المديرون من العاملين أن يعدّوا الشيكولاته (Smarties) للعمال والمستهلكين كى يأكلوها (ولا يأكل المديرون من الشيكولاته لأن واجبهم هو إنتاج وليس استهلاكاً لهذه الأشياء المتواضعة). إن عليهم تقرير الأجور التى سيدفعونها، والجدير بالذكر أن التقدير الجيد هو عبارة عن (١٠) بنسات لكل (١٠٠) قطعة مستهلكة من الشيكولاته.

- على العمال أن يجمعوا أكبر عدد يمكن استهلاكه من الشوكولاته، وأن يأخذوا عبوة الحافظة إلى أحد المديرين لفحصها ومن ثم إما أن يأكلوا الشيكولاته بأنفسهم أو يعرضونها على المستهلكين. وقبل أن يدفع المديران المبلغ المناسب مقابل العدد المستهلك من الشيكولاته ويجب أن يراقبا العمل جيداً للتأكد من عدم رمى أى قطعة الشيكولاته أو التخلص منها بطريقة غير قانونية - يجب أن تكون قد أكلت. قد تفضل متابعة ذلك بنفسك أو قد تطلب من المراقبين أن يتأكدوا من أن الأشخاص الذين أخذوا الشيكولاته (Smarties) قد وضعوها فى أفواههم وابتلعوها بالفعل.

أهم ما في الأمر كله بالنسبة للمديرين هو أقصى حد من الاستهلاك. وكمكافأة للعمل الجيد فإنهما يدعوان العمال أو المستهلكين (العملاء) أو كليهما معاً ويستضيفانهم إلى المائدة المفتوحة ذات المرطبات (الديران هما الوحيدان اللذان لهما الحق في استضافة أنفسهما لتناول الشراب، أما الآخرون فيجب أن يكونوا مدعويين).

– ممثل الاتحاد العمالي (أخصائي حماية الموارد الطبيعية أو أياً كان) كان قد قرأ تقريراً بأن الشيكولاته (Smarties) تتسبب في مرض السرطان، وهو لا يريد أى شخص أن يأكل منها المزيد إلا بعد إجراء اختبارات صحية مكثفة. وفي الوقت نفسه، يرى أن على خطوط الإنتاج أن تتوقف. وأهم ما في الأمر كله هو «عدم الاستهلاك بتاتاً».

– الشخصية التي تمثل مجتمع المستهلك تريد أن تضع أكبر قدر ممكن من الضغط على العمال والمستهلكين، لجعلهم يأكلون المزيد والمزيد من الشيكولاته (Smarties)، ويستمر هذا الشخص يتجول هنا وهناك مقترحاً عليهم سبلاً لاستهلاك أكبر كمية ممكنة.

– العمال يدركون أنه إذا لم يرض القادة عن أدائهم واستغنوا عنهم فإن هناك الكثير من المستهلكين الذين هم على استعداد لأخذ مكانهم على خط الإنتاج. ومن الممكن لأي شخص أن يتحدث إلى أى شخص آخر، وكذلك تشكيل أى نقابات، أو مجموعات ضغط... إلخ، ويستطيع أى شخص أن يفعل أى شيء – في الواقع – في حدود السياق العام المذكور أعلاه.

ربما تود كمدرّب أن تكتب جميع الأدوار الرئيسية بشكل مستقل مُصنّفاً أى تعليقات إضافية أو لمسات متميزة من عندك. وفي هذه الحالة يفترض أن لا يعرف أحد عن دوافع الشخصيات الأخرى، فإن عليك وصف الحوار (السيناريو) جهرًا لكل

الأشخاص بتعبيرك الخاص وعلى نحو بالغ من الفصاحة والبلغة قدر المستطاع. ونعتقد أن من الأكثر فاعلية أن تصف كل شيء لكل شخص لفظياً ولكن الأمر المهم حقاً هو حفز المشاركين للقيام بتمثيل أدوارهم بحماس. لذا يجب عليك إما أن تكتب فى الأدوار شيئاً ما عن الحماس، أو أن تتحدث إلى المجموعة بحديث حيوى يبعث فيهم النشاط قبل البدء فى اللعبة. وعلى أى حال، وجود الشيكولاته (Smarties) سيقوى من إقناعك لهم، لأنه يبدو أنها (Smarties) دائماً تشكل قوة محفزة للاعبين بشكل كبير.

- أيما وضعٍ قررت، فالنتيجة ستكون «الضجيج» على الأرجح؛ الأمر الذى يعد مُتعة. أنت تريد من المديرين أن يشجعوا العمال على أكل المزيد والمزيد من الشيكولاته (Smarties) - مقدمين لهم عروضاً من مشروبات منعشة، وأجوراً عالية، ومكافآت وحوافز مقابل استهلاك المزيد، وقد يضع المديرين عاملاً فى منافسة ضد آخر. وهكذا. من جهة أخرى، يطلق ممثل الاتحاد العمالى أو أخصائى حماية الموارد الطبيعية تحذيرات مروعة، فى حين يدفع ممثل «مجتمع المستهلك» العمال لأكل المزيد وكسب المزيد. وعادةً ما ينتهى الجميع بالصراخ وغالباً ما ينضم إليهم المراقبون فى ذلك الموقف.

والآن دع اللعبة تأخذ مجراها، فهناك الكثير من النتائج المحتملة. فقد تؤكل كل الشيكولاته (Smarties) أو قد تُنسى فى خضم حرارة الجدل. وقد يستمع كل من العمال والعملاء لممثل الاتحاد العمالى الذى - نتيجة لذلك - قد ينجح فى جعل الشيكولاته (Smarties) محظورة، (بل وقد يجبر المديرين على تشكيل قوى عاملة أخرى)، وهكذا.

التقويم:

فى إحدى المرات عندما لعبنا اللعبة مع مجموعة من معلمى التربية البدنية، ترك العمال الشيكولاته (Smarties) تحت ضغط المستهلكين وممثل الاتحاد العمالى على حد سواء، واستخدموا أوراقاً من مفكراتهم الخاصة بالملاحظات لصنع قبعات وبيعها لصالح «جمعية الأطفال المشلولين». وقد فعلوا ذلك بالتعاون التام مع الإدارة التى وافقت على دفع نفس الأجور السابقة، فانتهى كل فرد بارتداء قبعة ورقية.

يتأثر الأشخاص أحياناً بالضغوط الاجتماعية الموجودة فى مجتمع المستهلكين فيأكلون الشيكولاته (Smarties) بأسرع ما يمكن؛ وذلك لأن العمال يرفضون الاستماع إلى أى تحذيرات صحية، ويجادلون بأنهم إن لم يفعلوا ذلك فسوف يخسرون عملهم وهم لا يطيقون البقاء دون عمل. وأحياناً تقف جماعة ضاغطة من المستهلكين جنباً إلى جنب مع أخصائى حماية الموارد الطبيعية فيجعلون العمال يقلعون عن العمل، ثم يتفاوضون مع المديرين من أجل استحداث بعض التغييرات الأمنية البسيطة والقيام بالعمل بأنفسهم، وهكذا.

الاختتام:

فى نهاية المطاف تأخذ المناقشة فى القوة والنشاط. ونذكر جيداً ممرضة ذات أقدمية تشارك فى دورة عن الصحة المهنية لقد قامت بدور موظف صحة (بمثابة دور ممثل الاتحاد)، وفشلت تماماً فى كل جهودها (التي أصبحت متهيجة تماماً كلما تقدمت اللعبة) لمنع الأشخاص من أكل الشيكولاته (Smarties). وكان ذلك بسبب أن المرأة التى لعبت دور مجتمع المستهلك كانت مقنعة إلى حد كبير، فقد شرحت دورها فى ذلك الحين بعرض سلسلة من الدعايات عن الأشياء الجميلة التى يمكن للعمال شراؤها بأجورهم، ومدى جودة الشيكولاتة للمستهلكين من الناحية الغذائية.

لقد قالت المريضة فى النهاية إن اللعبة قد سببت لها شعوراً باليأس والإحباط، إلى درجة أنها شعرت بأنها على وشك الانفجار بالدموع كلما خلت الطاولة أكثر وأكثر من الشيكولاته (Smarties). وذكرت أنها تشعر الآن بأنها تستطيع أن تقدر الجهود المبذولة من قبل أخصائى حماية الموارد الطبيعية والأعضاء الآخرين من المجتمع - فى الحياة الواقعية - ممن يعملون فى ظل ضغوط مجتمع مستهلك بأكمله من أجل حماية جودة حياة الناس. هذا النوع من ردة الفعل والاستجابات المختلفة من جميع اللاعبين والملاحظين يمكن ربطه بموضوع القوة. والمقصود: من يتحكم فى من؟ كيف ترى الشخصيات المختلفة مهامها؟ وكيف يرى المستهلكون سلوك الشخصيات؟ وقد يناقش المشاركون الجوانب الاجتماعية السياسية التى تعمل فى ظلها القوى التنظيمية المختلفة، ومدى قدرة الأفراد على السيطرة على هذه الجوانب التى بدورها تحكم درجة القوة التى يصلون إليها.

الفصل الحادى عشر

أنشطة التفاوض

(٢٧) لعبة الطريق:

هذه اللعبة مستمدة من كتاب (Lineham & long , 1970).

الزم من المطلوب:

قراءة الساعتين.

الأهداف:

تستخدم هذه اللعبة لزيادة وعى الأفراد بأن هناك خيارات ذات مستويات مختلفة، فى أى برنامج من برامج التطوير لشركة، أو منظمة، أو منطقة مجاورة، أو مدينة أو أمة.

حجم المجموعة:

ستحتاج إلى مجموعة كبيرة لهذا النشاط، ضمن حدود «كلما كبرت كانت أكثر مرحاً وبهجة». وهى تؤدى بنجاح بمجموعة مكونة من (٢٠ إلى ٣٥) شخصاً تقريباً، على الرغم من أنها يمكن أن تؤدى بحد أدنى مطلق مكون من (٨) أشخاص، أو على الأقل حاول أن لا يقل عن (١٢) شخصاً.

البيئة:

تتطلب لعبة «الطريق» المواد التالية:

١ - أربعة ألواح من الورق المقوى الخفيف المستخدم للرسم (٢٠ × ٢٠ سم أو أى حجم

يروق لك ويناسبك) من النوع الذي تشتريه من محل بيع الأدوات الفنية أو من القرطاسية القريبة التي تتعامل معها، على أن يكون كل لوح بلون مختلف.

٢ - شريط لاصق أو تغليف للصق الألواح الأربعة بعضها مع بعض لعمل مربع واحد كبير، ويعد هذا لوح اللعبة.

٣ - أربعة أقلام سميكة ذات طرف إسفنجي ومدبب والأفضل أن تكون بألوان ألواح الورق المقوى، ولكن ذلك ليس ضرورياً مادام كان كل منهم (أى الأقلام) ذا لون مختلف.

تعد هذه اللعبة اختياراً جيداً لنشاط يصلح لاجتماع. لأن لديك حرية الوصول إلى عدد من الأفراد الذين ستتاح لهم فرصة مناقشة الخبرة لفترة طويلة، أو ربما لأيام عديدة.

الإجراءات:

١ - إن أفضل طريقة لتأدية «لعبة الطريق» هي استخدام لوح كبير على أرضية مغطاة بالسجاد وفى مساحة كافية حولها لكى يمشى فيها الأفراد، ويجثوا على ركبهم، أو يزحفوا كما يحلو لهم. ومع ذلك، فإن لم يكن هناك سجاد على الأرض، ضع اللوح على طاولة بنفس حجمه تقريباً ودع الأفراد يقفون حولها.

٢ - وضح أن المربعات الأربعة الملونة تمثل أربع دول، وأن جميع اللاعبين هم مواطنون من دولة أو أخرى. دعهم يوزعون أنفسهم بأى طريقة يشاؤون ولا يهم ما إذا كان عدد السكان موزعاً بالتساوى أم لا.

٣ - إن على كل مواطن من كل دولة أن يدفع مبلغاً ما للبنك الدولى، وبإمكانك أن تطلب أى مبلغ تراه مناسباً، من (٣٠) بنساً تقريباً فأكثر، وإذا كنت تلعب مع مجموعة من الأشخاص الذين لا يملكون أى نقود (على سبيل المثال لقد لعبنا هذه اللعبة

مع شباب في برنامج إعادة تدريب في مدرسة إصلاحية)، فسيكون عليك أن تضع بنفسك (٣٠) بنساً عن كل لاعب في البنك.

٤ - أعلن أن كل دولة لها قائد ومهندس حكومي، وماعدهما أشخاص عاديون. بإمكان الدولة أن تقرر نوع القيادة التي تريدها وكيف سيختارون قائدهم ومهندسهم. أعط المجموعة (٥) دقائق لإكمال تلك المهمة.

٥ - أعلن أن الهدف من اللعبة هو إنشاء طرق، وأعط كل مهندس حكومي قلماً مدبباً إسفنجي الطرف، مؤكداً أن المهندسين فقط هم الذين يمكنهم الخط بالقلم على اللوح.

٦ - أما القواعد فإنها بسيطة، وهي:

- أي طريق مستكمل يكسب (٢٠) بنساً من البنك الدولي بحيث تدفع للدولة التي أنشأته.

- لتصنيف أي طريق «كمستكمل»، لا بد أن يبدأ الطريق من مكان ما في الدولة صاحبة المشروع، وأن ينتهي عند حافة لوح اللعبة «في دولة أخرى» (ولا تؤخذ في الاعتبار الطرق الداخلية).

- قبل عبور أي حدود، لا بد لمنشئ الطريق أن يحصلوا أولاً على ترخيص (إذن) من قائد الدولة التي يريدون قطع طريقهم فيها.

- إذا أراد منشئ الطريق عبور طريق يتبع دولة أخرى حتى ولو كان ذلك الطريق موجوداً على أملاكهم الخاصة، فلا بد من إجراء عملية التفاوض نفسها. بالرغم من ذلك، فسيكون هناك مجال مفتوح أمام أي دولة للاعتراض الرسمي على أن طرق دول أخرى قد تم إنشاؤها بطريقة غير قانونية. وإذا ما رفع الاحتجاج (الشكوى) إلى المحكمة الدولية، سيطمس الطريق المعنى ولن تستلم الدولة النقود.

٧ - المهندسون الحكوميون هم فقط الذين يستطيعون رسم الطرق، والقادة هم فقط الذين يتفاوضون مع الدول.

٧ - أكد بشدة القواعد القليلة للعبة، وتعريف الطريق المستكمل، وبإمكانك أن تكتب القواعد مسبقاً إن شئت، ثم أعط كل فرد نسخة منها.

٨ - ثم دع كل فرد يمضى فيها ولا تتدخل أبداً، حتى لو كانت القواعد تنتهك في اليمين أو اليسار أو في الوسط. ستغدو اللعبة عالمياً مصغراً من مناورات القوى السياسية، وستكون مشوقة جداً للمشاهدة والاستماع. وقد تود أن تسجل جزءاً منها بالفيديو. بعض الدول لا تكثرث بأى شيء سوى التنمية، في حين تطالب دول أخرى بحماية بيئتها، وكل دولة تكشف عن أدوار قوى تستحق التفحص بشيء من التفصيل في نهاية الأمر.

التقويم:

ربما تكون أكثر الطرق فاعلية لطرح مقترحات تلخيص «لعبة الطريق»، هي أن نصف نتائج لعبة كنا قد لعبناها منذ سنوات مضت لحساب إحدى منظمات حماية البيئة (Stone , 1981). لقد أسميت الدول الأربعة التي يشارك كل منها بـ (٧) مواطنين في التمرين - بالإضافة إلى القائد والمهندس - نفسها بأسماء «سلامى Salami»، «سيرينيا Serenia»، «بيلي كوس Beli Cose»، و «كوم إيرس Kom Erse» على الترتيب.

قرر سكان «سلامى» أن يتجهوا إلى الخارج؛ بهدف الحصول على الثروة بسرعة. وسوف يتناسون تماماً مسألة الالتزام الاجتماعى بما يُمليه الضمير، والتخطيط المدنى وحماية البيئة. فلم يقلقوا بشأن بناء أى طريق على الإطلاق. وأصبح بإمكان أى دولة أن تأتى إلى أراضي دولتهم وتبنى طرقات أينما ترغب مقابل دفع (٨) بنسات لكل طريق مدفوعة مقدماً.

رأت «سيرينيا» أنها تملك قسطاً وافراً من الموارد الطبيعية فاستقلت عن العالم الخارجي، حيث لا طرق تدخلها ولا طرق تخرج منها. قضى سكانها كامل اللعبة بسعادة، مخضعين المهندس الحكومي لرقابة شديدة وهي تزحف حول اللوح ترسم المنازل والأشجار لمنشأتهم، والكنائس والمستشفيات وأطراف الدولة بالكثير من الطواحين الهوائية والشلالات ومناطق تجميع الطاقة الشمسية.

أما سكان «بيلي كوس» فقد اتخذوا موقفاً عملياً نشيطاً وقالوا: هذه لعبة، الهدف منها رسم أكبر عدد ممكن من الطرق «أليس كذلك»، لذلك فإن هذا ما سنفعله تماماً. وسرعان ما اكتشف قائدهم أن «سيرينيا» لا تحبذ أن يجتاز أحد حدودها، وأن «كوم إيرس» تسمح بالطرق على أساس المعاملة بالمثل «واحد مقابل واحد»؛ مما استبعد «سلامي» من الاتفاق. انهال كل من «بيلي كوس» و«كوم إيرس» على «سلامي» بفرح بالغ عندما عرفا أنها ستوافق على أي شيء. ومع ذلك حاولت «كوم إيرس» أن تساوم على الثمن: الأمر الذي كان خطأً تكتيكياً، فقد أخرجت قائد «بيلي كوس» (١٠) بنسات من حقيبة يدها وسلمتها إلى قائد «سلامي» قائلة بكرم: «احتفظ بالباقي». وبسرعة أرسلت المهندس الحكومي إلى «سلامي» لرسم طريق أزرق بشكل تضطر «كوم إيرس» لعبوره (ولذلك ستحتاج إلى ترخيص من «بيلي كوس») للوصول إلى الحدود الخارجية لـ «سلامي».

كانت «كوم إيرس» هائجة؛ وقام سكانها بإساءة معاملة قائدهم علناً لتفوق غيره عليه في الدهاء والحيلة. ورغم ذلك لم يكن متخلفاً عنهم بكثير، فقد دفع على الفور ثمناً مقابل أحد الطرق، وأغلق على «بيلي كوس» الحدود مما أعاد توازن القوى، لأنه كان على «بيلي كوس» في الواقع: أن تعبره للوصول إلى أي مكان، بعد ذلك عقدت الدولتان نوعاً من نظام الصفقات بينهما في محيط من مفاوضات «الحرب الباردة».

لقد أبقى سكان «كوم إيرس» مهندسهم مشغولاً، فبالإضافة إلى تحديده للطرق، جعلوه يحدد مواقع المدن والمراكز الصناعية والمطارات الجوية. في حين أحبت «قائد ببلي كوس» العملية الدبلوماسية ذاتها فقضت وقتها كله في استشارات شخصية مع رؤساء الدولة الآخرين، لذا لم يتوقع السكان منها الكثير. لقد حاول المهندس أن يحدد موقعاً للمدينة العاصمة، ولكن ذلك لم يتعدَّ مرحلة التخطيط قط؛ لأن الاعتبارات الأخرى كانت لها الأولوية دائماً لدى القائد، كمحاولة فسخ المجال لطريق آخر دون أن يعبر طريقاً كان موجوداً في السابق. لقد تم اتخاذ القرارات من طرف واحد هو القائد، وإحاطة السكان علماً بها في آخر الأمر عندما لا يكون هناك فرصة للاعتراض.

بعد مضي ساعة تقريباً دعونا إلى التوقف، بالرغم من أن اللعبة كانت قد وصلت إلى مرحلة كان فيها قائد «ببلي كوس» ينظر بطمع إلى المساحات الخالية في «سيرينيا». ولكن تلخيص «لعبة الطريق» له نفس الأهمية من تأديتها تماماً، فلم نشأ أن تأخذ من وقت التلخيص بالاستمرار في اللعب. كانت «سلامي» هي الفائز الرسمي بمبلغ رأسمالي تجميعی قدره (١,٢٨) جنيهاً، ولم يكن باستطاعة أى أحد اتهامها بالتصرف غير القانوني؛ لأنها لم تنشئ أى طريق. مع أنها كانت فوضوية من الناحية البيئية مليئة بالطرق المنشأة من قبل الأجانب هنا وهناك. لم يكثرث سكان «سلامي» حيث صرحوا بأنهم كانوا جميعاً في منفى خيري وترفيهي في جزر «البهاما». جاء في الترتيب الثاني «ببلي كوس» بمبلغ قدره (١,٠٨) جنيهاً وعاصمة نصفها مبنى. كان باستطاعتهم كسب المزيد إلا أن «كوم إيرس» احتجّت بأن أحد طرقهم كان قد أنشئ بدون موافقة رسمية، وأيد هذا الاحتجاج كل من «سيرينيا» و «سلامي». في المرتبة الثالثة كانت «كوم إيرس» بمبلغ (٤٨) بنساً، ولكنها أصرت على أنها الفائزة على الجميع؛ لأنها الدولة الوحيدة التي فيها نظام دولي لطرق المواصلات وكذلك نقود وبيئة صالحة. لم تملك «سيرينيا» أى نقود، ولكنها كانت غير نادمة أبداً فقد أنشأ

سكانها الشيء الخاص بهم وهم يشعرون بالسعادة والرضا عن أنفسهم - مع أنهم بدوا مستغرقين في التفكير عندما قالت (قائد بيلي كوس) إنها كانت ستتبع «دعوة المجال الحيوى الفسيح» فتغزو «سيرينيا» لو سمح الوقت بذلك. كان «الخاسرون» الثلاثة مجتمعين على إدانة السياسة الخارجية والداخلية لـ «سلامي» بالرغم من حقيقة فوزها، (ولكن ماذا تعنى «الخسارة» هنا فى سياق لعبة الطريق؟).

الاختتام:

يجب أن يكون تلخيص «لعبة الطريق» منظماً، بحيث تأخذ كل دولة دورها للتعليق على اللعبة ولتقديم شكوى - إن رغبت - على سلوك دولة أو دول أخرى. وإذا حدث ذلك فإن الدولتين ممن ليس لهما علاقة بالخلاف تصبحان قاضيتين (محكمتين). وتقرران ما سيدفع للدولة المعنية ثمناً لطرقها. وفى مناسبة أخرى، عندما لعبنا هذه اللعبة، قال أحد المشاركين ساخراً (وكان أستاذاً فى الجامعة ذا خبرة طويلة) إن الزحف على الأرض هنا وهناك يعد لعبة للأطفال وإن النشاط كان غير منظماً ألبتة، وإنه لا يمكن أن يتعلم منه أحد شيئاً. فطلبنا منه أن يكون صبوراً ويستمع إلى المناقشة. وفى نهاية نصف ساعة كان قد هدأ بدرجة كبيرة، وعندما انتهت حلقة النقاش بقى متأخراً كى يسألنا عما إذا كنا نعرف المزيد من الألعاب السياسية.

(٢٨) آلة تصوير المستندات:

الزمن المطلوب:

قراءة نصف ساعة، إلا إذا كان العدد كبيراً.

الأهداف:

- دراسة أنماط المفاوضات الفردية.

- شرح حل الخلاف (النزاع).

- ممارسة الإقناع بوصفه مهارة قيادية.

حجم المجموعة:

يعتمد العدد على الظروف المحيطة، فيمكن - نظرياً - أن يشارك فى هذا النشاط أى عدد كلاعبين أو كمراقبين، ولكن يجب أن يكون كل فرد فى وضع يمكنه من رؤية المشاهد والاستماع إليه.

البيئة:

يصلح لهذا، فى الواقع، أى بيئة مدرسية.

الإجراءات:

١ - تأكد أن كل شخص يجلس بطريقة مريحة ويستطيع أن يراك ويسمعه جيداً.

٢ - قدم لهم هذا الحوار:

«أريدك أن تتخيل أن آلة التصوير الآلى قد تعطلت فى مكتبك هذا الصباح، وقد أصلحت للتوفيق. الوقت الآن (٤:٣٠) مساءً ومن الطبيعى أن يذهب كل فرد إلى منزله عند الساعة (٥) مساءً. ولكن غداً عند الساعة (٨:٣٠) صباحاً يجب تعبئة (١٥٠) ملفاً بـ (٢٠) صفحة من المواد المتطلبة للاجتماع. ومن واجبك بوصفك مدير مكتب أن تقنع الموظف المسئول للبقاء متأخراً لإنجاز التصوير (النسخ)، ولسوء الحظ فإن مهمتك أصبحت صعبة بعد معرفة أن هذا الشخص يملك تذاكر لحضور حفل موسيقى الجاز الذى يعرض الليلة واحدة فقط، ويؤدى بفرقة موسيقية عالمية مشهورة، وقد وقف هذا الموظف فى طابور الانتظار طوال الليل للحصول على التذاكر، كما أنه كان يتحدث عن الحفل منذ أسابيع».

٣ - اطلب من شخص واحد أن يقوم بدور المدير وأن يقوم شخص آخر أيضاً بدور المرؤوس.

٤ - ساعدهما فقط على قدر حاجتهما لتقمص الدور ثم دعهما يتفاوضان حول الموقف.

٥ - عندما يصل لعب الأدوار إلى نهاية طبيعية (أياً كانت النتائج)، أو عندما يشير أحد اللاعبين بأنهم قد اكتفوا، فاطلب من شخصين آخرين أن يتقلدا الأدوار نفسها ودعهما يجربان إلى أي حد يمكنهما فيه التفاوض. وربما تود أن يجرى لعب الأدوار مرة أخرى مع زوج آخر من الأشخاص، ولكننا عادة نرى أن ثلاث مرات تعتبر كافية إلى حد ما.

التقويم:

عند نهاية كل مرة من «لعب الأدوار» اسأل الجمهور ما يلي: «فى هذه الحالة وفقاً لما شاهدتموه وسمعتموه فقط، هل تعتقدون أن أعضاء الاجتماع سيجدون ملفاتهم أمامهم فى الصباح؟». كمثال واحد، لقد كانت إجابات جميع المشاركين فى إحدى المرات، هى بـ "نعم".

فقد بدأ رجل يدعى «جيم» - قام بدور المدير - بمخاطبة موظفه قائلاً: "الآن يا توم لن ألومك، فأنا أعلم أنه ليس خطأك وأن الأمر فقط عبارة عن أحد تلك الأمور التى لا يمكن السيطرة عليها".

وجد توم نفسه يجيب قائلاً: «حسناً، شكراً يا جيم، أنا مقدرٌ لذلك»، بالرغم من أن افتراض جيم - الذى ليس له أساس - هو أن توم هو الذى يجب أن يلام منذ البداية.

تابع جيم قائلاً: «لا تقلق بشأن ذلك»، «اعلم أنك ستنجز العمل كما نفعل دائماً فأنت واحد من أكثر الأشخاص الذين يمكن الاعتماد عليهم فى فرقتي. وأنا أثق بك

تماماً وسأخبرك بما سأفعل - سأتصل بزوجتي وأخبرها أنني سأتأخر، (أعرف أن لديها حفلة عشاء وستكون غاضبةً معي، ولكن لا يمكن السيطرة على ذلك). وسوف أبقى لأساعدك لمدة ساعة على الأقل.

شكر توم جيم مرة أخرى مع اعتراف بالجميل فعلاً وكان ذلك نهاية «لعب الأدوار». لم يكن لدى توم فرصة لذكر تذاكر الحفل، ليس ذلك فقط، بل إنه لم يرغب حتى في ذكرها. فقد أثر رئيسه على مشاعره بطريقة ناجحة جداً لدرجة أنه كان راغباً بل حتى توافقاً لأداء العمل وانتهى بشكر المدير على تكليفه بعمل ذلك.

في تمثيل آخر للأدوار، قامت امرأة تدعى (إستر Esther) بدور الرئيس فتفاوضت بصعوبة إلى حد ما، ولفترة مع موظفها الذي أصبح متمرداً بشكل متزايد. توقفت إستر، فنظرت إلينا، وقالت: «إنني أجد هذا صعباً حقاً، وغير واقعي في الحياة أبداً، لأن هذه الأشياء لم ولن تحدث في مكتبي أبداً» سألناها: ولم لا؟ فأجابت: «في اللحظة التي تتعطل فيها آلة التصوير، سأكون على اتصال هاتفى بأقرب شركة تصوير لأمهد لهم بأن يعدوا جميع مواد الاجتماع». وأكدت أن الأزمات لا تحدث أبداً في مكتبها.

قال جيم: «هذا مضحك! لأن الأزمات تحدث في مكتبي دائماً!» فسأله أحدهم ما إذا سبق أن توقع حدوث أزمة، فقط لغرض التحفيز الذهني، وقبل أن يتمكن من الإجابة أجاب محاسبه (الذي كان واحداً من أعضاء المجموعة) بكل أحاسيسه، «أجل.. نعم!».

كانت «إستر» في الواقع ميالة إلى الشك، فهي لم تستطع قط أن تصدق أن أى أحد سيود التصرف بمثل هذا النمط غير المسؤول. وفي العادة، ستطرد مثل ذلك الشخص غير الكفء ولكنها لم تستطع أن تتصرف بهذه الطريقة مع جيم الذي كان - بصراحة - كفوفاً جيداً في الحقيقة. بدأت المجموعة بأكملها تناقش كيف يكون شعور

الشخص الذي يكره الأزمات ويخطط بحذر، ويتجنب الأزمات عندما يطلب منه العمل مع شخص آخر يعيش على الأزمات ويمكن أن يزعزع الموقف أو العلاقات لمجرد حاجته لحفز إبداعي لإعادة الاستقرار بطريقة مختلفة.

الاختتام:

اسأل المشاركين:

- هل كانوا يعتقدون أن النشاط قد بين الفروقات في أنماط التفاوض لدى الأفراد؟
- هل كان النشاط يعكس طرقاً لتوضيح حل الخلاف (النزاع) بالتصالح أو التوافق؟
- ما الذي تعلموه عن الإقناع بوصفه مهارة قيادية؟

(٢٩) هم ونحن:

(هناك نشاط مشابه «الراشدون والقصر» في كتاب جوان هوب Joanne Hope: Games Nurses Play (1986):

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠) دقيقة، ويفضل أن تكون هناك فترة استراحة بين الجلستين.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى توضيح بعض رموز القوة والمكانة وتأثيرهما في سلوك الأفراد.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون حجم المجموعة (١٠) أشخاص على الأقل، ويفضل أن يكون (٢٥ - ١٥) شخصاً.

البيئة:

يتطلب هذا النشاط وضعا تقدم فيه المرطبات ويكون مرتباً بشكل خاص، فمثلاً عندما يذهب المشاركون إلى تناول القهوة أو وجبة الغذاء في المكان المخصص لذلك، اطلب من مدير الأنشطة بالفندق أن يعيد ترتيب المكان بالشكل التالي:

١ - أن يجمع الكراسي في جانب واحد فقط من الغرفة.

٢ - أن يضع طاولتين بالشكل التالي:

- أحدهما تكون بالقرب من الكراسي وعليها إناء قهوة كبير (من المفضل أن يكون فضياً أو من الخزف الصيني)، وإبريق لمبيض قهوة، وعاء سكر، أكواب وصحون وغطاء للمائدة ومناديل وصحون من البسكويت.

- الطاولة الأخرى تكون في الجزء الخالي من الغرفة بدون شيء عليها سوى إناء (حافضة) قهوة وأكواب بلاستيكية.

٣ - أن يلصق على كل طاولة علامة كبيرة واضحة، علامة على الطاولة المثقلة بالأواني يكتب عليها «نحن». والعلامة الأخرى على الطاولة الأكثر بساطة يكتب عليها «هم». ستختلف التفاصيل ولكن التأثير العام يجب أن يبين التناقض الشديد في النمط والمحتويات بين الطاولتين.

يجب أن تثق بمدير الأنشطة بالفندق، وتشرح له لماذا تريد الغرفة أن تكون على هذا النحو، واذكر له أنك تريد من القائمين بالخدمة (النادلون والنادلات) أن يقصروا خدماتهم على مواصلة تقديم الإمدادات فقط.

(نتذكر إحدى النادلات التي أصبحت مهتمة جداً بالنشاط لدرجة أنها سألت فيما بعد إن كان بوسعها أن تعطي بعض التغذية المرتدة للمجموعة، بناءً على ملاحظاتها لسلوكهم، وقد استمعوا باحترام شديد إلى تعليقاتها عن الموضوع بشكل كبير).

وفّر علامات مميزة أو بعض النماذج الأخرى من التعريف التي يمكن رؤيتها من قبل جميع المشاركين. مجموعة واحدة (أو نصف المجموعة كاملة) يجب أن يكون تعريفهم «هم» والأخرى «نحن». وفر مجموعتين من التعليمات المكتوبة على بطاقات المعلومات، مجموعة واحدة من بطاقات المعلومات لكل نصف من مجموع المشاركين (انظر صفحة ٢٤٥).

الإجراءات:

- ١ - قبل استراحة القهوة بفترة قصيرة، وضّح للمشاركين أن هذه الاستراحة ستكون استراحة عمل.
- ٢ - قسمهم إلى مجموعتين، وإذا كنت تعمل مع مشاركين من ذوى الثقافات المتعددة أو اللغات المتعددة أو خليط بين ذلك، فربما ترغب في تقسيمهم إلى مجموعتين متجانستين أو ربما تريد أن يكون الذكور فى مجموعة والإناث فى مجموعة أخرى.
- ٣ - أعط كل شخص علامة مميزة أو أى نموذج آخر من التعريف الواضح للعيان، تستدل من خلالها على المجموعة التى ينتمى إليها الشخص وهكذا تكون نصف المجموعة مميزة بعلامة «هم» والنصف الآخر بعلامة «نحن».
- ٤ - أعط كل لاعب بطاقة تعليمات مناسبة (أى بطاقة «نحن» للمشاركين فى مجموعة نحن وبطاقة «هم» للمشاركين فى مجموعة هم).
- ٥ - ابدأ استراحة القهوة بقيادة جميع المشاركين إلى غرفة الطعام.

التقويم:

عندما يدخل اللاعبون إلى غرفة القهوة ويصبحون مدركين لعدم المساواة فى الوضع، فسوف يستجيبون بطرق متعددة. على سبيل المثال، سيكون من الواضح - وبشكل سريع - لمجموعة «هم» بأن عليهم أن يذهبوا إلى طاولة «هم» ويطلبوا مبييضاً

أو سكرًا في قهوتهم إذا أرادوا ذلك. وهذا يعنى إما الذل والمهانة وإما الإهمال والصد من اللاعبين فى مجموعة «نحن». وإذا قوبلت المحاولات المتواضعة الأولى بالإحسان من اللاعبين فى مجموعة «نحن»، فإن بعض أفراد مجموعة «هم» لن يستمروا فى ذلك وسيفضلون أن يتناولوا قهوتهم بدون سكر أو مبيض أو أن لا يشربوا شيئاً أبداً على أن يكونوا مشاركون فى تفاعل غير عادل.

لقد حدث ذلك عندما استخدمنا هذا النشاط فى مؤتمر عالمى فى فرنسا. والذى قدمت فيه أوراق العمل والمناقشات باللغة الفرنسية والإنجليزية. ولكن تم تنفيذ ألعاب القوة فيه بين المشاركين المتحدثين باللغة الفرنسية والمشاركين المتحدثين باللغة الإنجليزية وكان ذلك حول أى لغة يجب أن تستخدم فى المحادثات غير الرسمية.

ولأن فرنسا كانت هى الدولة المضيفه، فقد تجمع المتحدثون باللغة الفرنسية وشكلوا مرتبة (Nous Les Français)، وأصبح جميع الأجانب بمرتبة (Nous Les Autres). وقررنا أن تكون اللغة المستخدمة فى غرفة القهوة هى اللغة الفرنسية (Nous Les Français). كان المتحدثون بالفرنسية فرحين بهذه الفرصة لتحقيق درجات أعلى فتصرفوا بغطرسة وبرود؛ الأمر الذى كان مزعجاً جداً لمجموعة (Les Autres) وخاصة الناطقين باللغة الانجليزية، حيث لم يتناول أى منهم شيئاً من المرطبات على الإطلاق، بل وقفوا حول طاولتهم وظهورهم إلى مجموعة (Les Français) متحدثين بأصوات حذرة غير واضحة.

مثال آخر على ردة الفعل العنيفة فعندما لم يستطع بعض اللاعبين (الأستراليين بالتحديد) التعامل مع الطبقية بكونهم مجموعة «نحن» فتوجهوا إلى مجموعة «هم» لإجراء محادثة صداقة فقط ليحرجوها عندما يتعاملون معهم بوصفهم زائرين من الشخصيات المهمة (VIP).

الاختتام:

بعد هذه المشاركات، نجد أنه من الممتع أن نناقش إمكانية تصرف الأفراد من ذوي العقول المتحررة ببساطة إذا أرادوا أن يكسروا الحواجز الاجتماعية والاقتصادية بتجاهلها.

نشرة القراءة.**هم ونحن:**

نحن:

في أثناء استراحة القهوة التالية ستجد نفسك بين أعضاء من مجموعة داخلية ومجموعة خارجية. وأنت محظوظ لكونك عضواً في المجموعة الداخلية؛ مما يعني أنك واحد من مجموعة «نحن» ولست من مجموعة «هم». ستتعرف على الآخرين ممن يشاركونك في المرتبة الرفيعة من خلال تعريف «نحن» الذي يرتدونه. فضلاً انضم إليهم على طاولة كبار المديرين واجلس في الكراسي المريحة. وإذا اقترب أحد من مجموعة «هم» من طاولتك طالباً أي طلب من أي نوع سوف تتأكد - بالطبع - من أنه يتصرف باحترام وإلا فإنك ستطرده.

هم:

في أثناء استراحة القهوة ستجدون أنفسكم أعضاء إما في مجموعة داخلية أو في مجموعة خارجية. ولسوء الحظ فانت أحد أعضاء المجموعة الخارجية المشار إليها ببطاقتك التعريفية التي تقول «هم». قد لا تأخذ المرطبات من الطاولة الموجودة بالقرب من الكراسي - وطاولتك هي التي في الزاوية - والكراسي محجوزة للاستخدام من قبل

أولئك الذين يحملون علامات حمراء تحمل كلمة «نحن». بإمكانك أن تجلس على الأرض إن شئت، وإن أردت أى شيء من طاولة «نحن» فبإمكانك أن تذهب وتطلبه منهم، ولكن احرص أن تكون طريقتك محترمة وأنت تبدى من خلال سلوكك تفهمك للمرتبة الرفيعة لمجموعة «نحن». وإذا اقترب - بالصدفة - شخص من «نحن» إلى طاولتك، فإن ذلك يعد شرفاً عظيماً يجب عليك الاعتراف به بطريقة مناسبة.

(٤٠) دايجيكون (Digicon):

الزمن المطلوب:

فترة دراسية واحدة، أى ما يقرب (٤٠) دقيقة.

الأهداف:

- وضع تمرين على التخطيط.
- توضيح السلوك القيادي.
- الكشف عن مشاعر التابعين تجاه قادتهم، وفقاً لسلوك القائد.

حجم المجموعة:

يمكن أن تؤدى «الدايجيكون» بعدد قليل يتألف من (٤) أشخاص وستستمر فى العمل، ولكن تأثيرها يكون أكبر إذا كان هناك تنافس بين مجموعات من اللاعبين، ومن أجل ذلك فإنك تحتاج إلى عدد من (٨) أشخاص فأكثر، وليس هناك حد أعلى مادام لديك مساحة واسعة للتمرين توافرت لك، ومادمت تستطيع تحمل الكثير من الضوضاء.

البيئة:

لا تحتاج إلى مواد خاصة، إنما تحتاج أثاث غرفة الفصل العادى. يجب أن يكون لدى كل لاعب قلم رصاص وورقة، كما يجب عليك توفير مفتاح باب كبير، لأن ذلك المفتاح يعد أهم «دعامة» فى اللعبة.

الإجراءات:

تتطلب «الدايجيكون» أشخاصاً يقومون بدور سجناء وأناساً آليين (robats)، بحيث يكون هناك إنسان آلي واحد لكل زنزانة مكونة من (٣ - ٧) سجناء. لذا فإن الدورة المؤلفة من (١٢) متعلماً قد يتحتم وجود (٣) أشخاص آليين فيها و (٣) زنزانات، تتسع كل منها لـ (٢) سجناء.

١ - تأكد من أن كل فرد لديه قلم رصاص وورقة.

٢ - قسم اللاعبين إلى مجموعات مكونة من أى عدد من (٤) إلى (٨) تقريباً، وليس بالضرورة أن تكون المجموعات بنفس الحجم.

٣ - اطلب متطوعاً للقيام بدور الإنسان الآلي. واطلب من الأشخاص الآليين أن يتخيلوا أنهم عبيد - مصنوعين آلياً - يجب عليهم طاعة سادتهم. وبإمكانهم أن يروا، ويسمعوا ويتحركوا، ويستجيبوا كالشخص ولكنهم لا يستطيعون الكلام.

٤ - أخبر بقية الأشخاص بأنهم سجناء محبوسون داخل زنزانات. حاول أن تحصر كل مجموعة فى زاوية أو إلى الجدار وذلك بدفع الطاولات والكراسى أمامهم لتمثل زنزاناتهم. اجعل الزنزانات بعيدة عن بعضها ما أمكن. الآليون يقفون بعيداً عن زنزانات أسيادهم المعنيين بانتظار العمل.

٥ - قم بلفت انتباه كل فرد إلى مفتاح الباب الكبير الذى كنت قد وضعت به أحد الأماكن المرئية للعيان بالغرفة.

٦ - صف الحوار التالى للجميع، سيبدو معقداً عندما تقرأه ولكنه يستغرق لحظات قليلة فقط لتوضيحه. ويبدو أنه صعب فقط فى المرة الأولى التى تواجه فيها اللعبة. بعد ذلك تصبح أكثر سهولة فى كل مرة وستجد نفسك تضيف جميع أنواع اللمسات الجميلة.

الحوار (السيناريو):

أنتم جميعاً شخصيات في قصة خيال علمي. فأنتم إما مسافرون من سكان الأرض (ETTs) أو أشخاص آليون مرتبطون بالأرض. جميع المسافرين على الأرض (ETTs) تم حجزهم كسجناء داخل زنزانات. وقد يأخذك الحراس في أي وقت ويعدمونك، وأملك الوحيد في الهروب هو أن تأمر العبيد الآلين بإحضار المفتاح (الذي يمكنكم جميعاً رؤيته حيثما يكون) الذي يفتح جميع أبواب الزنزانات. ولكن يجب أن تكون سريعاً؛ لأنك لا تعرف ما إذا كان السجناء في الزنزانات الأخرى أصدقاء أم أعداء.

– من يهرب أولاً قد يحرر الآخرين أو قد يقتلهم.

– أما أنتم الذين تمثلون الأشخاص الآلين فلكم الحرية في الحركة في أي مكان ماعداً داخل الزنزانات. قبل أن يشرع السجناء في استخدام الأشخاص الآلين عليهم تنشيط ذاكرتهم بإعطائهم قائمة من الأوامر. بحيث تدون هذه الكلمات لهم. لسوء الحظ فإنه لا أحد منكم يعتبر إنساناً آلياً ذا كفاءة عالية حيث إن ذاكرتكم تستوعب (١٠) أوامر فقط، وكل أمر منها لا يتكون من أكثر من كلمتين في الغالب. وهذه هي الأصوات الوحيدة التي ستستجيبون لها. وعلاوة على ذلك، فإن كلمات الأوامر لا يمكن أن تكون باللغة الإنجليزية أو بأي لغة معروفة، يجب أن تكون كلمات لا معنى لها مثل (زن Zin) للدلالة على «اذهب إلى الأمام» أو «شت Chut» للدلالة على «ارجع للخلف». هذا لأن كل زنزانة مليئة بسجناء من ثقافات متعددة ممن ليس بينهم لغة مشتركة لذلك لا بد من أن يتحدثوا لغة واحدة.

– سيجب على كل مجموعة من السجناء في كل زنزانة أن تقرر ما هي الأوامر، وماذا ستعنى، ثم تقوم بتغذية الإنسان الآلي الخاص بهم بهذه الأوامر «بوضعها أمامه على طاولته». عندئذٍ وعندما يدار الإنسان الآلي بتنشيطه يمكن أن يؤمر

بالذهاب لإحضار المفتاح إلى الزنزانة. وهكذا فإن الأشخاص الآليين يمكن أن يستجيبوا لقائمة من الأوامر المحددة مسبقاً.

- بعد تخزين هذه الأوامر في الإنسان الآلي، فإنه يمكن أن تعطى بأى ترتيب وأن تستخدم بتكرار، إلا أنه لا يمكن تغيير تلك القوائم المخزنة في ذاكرة الأشخاص الآليين.

٧ - بعد توضيح ذلك كله، أجب على الأسئلة باختصار، وتأكد من أن كل فرد يفهم ماذا عليه أن يفعل. ثم امنح السجناء (٥) دقائق لتغذية ذاكرة الأشخاص الآليين. تبدأ كل مجموعة بمناقشة ما هي الكلمات التي يجب أن يغذى بها الإنسان الآلي. وعندما يقرر السجناء كل الأوامر، عليهم وعلى الإنسان الآلي أن يدونوها مترجمة إلى اللغة الانجليزية. تابع التأكد من حدوث كل ذلك ولكن لا تتدخل بأى طريقة وفوق كل ذلك لا تقدم أية اقتراحات.

إذا كنت تلعب مع مجموعة متعددة الجنسيات، فسوف تجد - بشكل مؤكد تقريباً - أن مجموعة واحدة على الأقل تستخدم كلمات أوامر من لغة فعلية - إن كانت غامضة - يتحدث بها أحد أعضائها كالباسك أو التاميل، ويمكن أن تسمح بذلك.

٨ - عندما تنتهى الـ (٥) دقائق أخرج جميع الأشخاص الآليين من الغرفة.

٩ - بعد ذلك أعلن أن الحراس قد قاموا ببعض التغييرات في السجن وحركوا الأثاث قليلاً - كأن يسحبوا طاولة إلى منتصف الغرفة وأوضح أن هذا نفق يتعين على الأشخاص الآليين أن يزحفوا من خلاله ليحصلوا على المفتاح. أضف المزيد من العقبات (العوائق) كأن تجعل من الضروري على الإنسان الآلي أن يتسلق على شيء ما. وبإمكانك أن تحرك المفتاح إن شئت. وإذا كنت تلعب «دايجيكون» مع مجموعة ذكية جداً، بوسعك أن تكون مأكراً فعلاً فتخبيء المفتاح في مكان

لا يستطيع أن يراه الأشخاص الآليون بسهولة. في هذه الأثناء، سوف يملك الخوف بعض السجناء ربما لأنه لم يخطر ببالهم أن يغذوا إنسانهم الآلى بأى كلمات تعنى «ازحف» أو «تسلق». عند ذلك طمئنهم وأخبرهم بأن يفعلوا ما بوسعهم.

- ١٠ - عندما يفهم جميع السجناء تسلسل الأفعال التي يجب أن يقوم بها الأشخاص الآليون التابعون لهم من أجل الحصول على المفتاح. استدع جميع الأشخاص الآليين وأوقفهم جميعاً عند الحائط. انزع أوراق الذاكرة منهم واخلطها مع بعضها ثم أعدّها بحيث لا يأخذ أى إنسان ألى قائمته الأصلية. قد يسبب ذلك شيئاً من الرعب لدى كل من الأشخاص الآليين وسادتهم. ولكن وضح أنه بسبب أن الأشخاص الآليين هم مجرد آلات، فليس مهماً من منهم يستجيب لأمر من.
- ١١ - أعلن أن الأشخاص الآليين قد تم تنشيطهم الآن وأصبحوا جاهزين للعمل.

التقويم:

لا أحد يعرف ماذا يتعين عليه أن يعمل أولاً، ولكن عاجلاً أو آجلاً، إن واحداً من السجناء أو أكثر سيبدأ في تقديم الأوامر من قوائمهم. سيقوم الأشخاص الآليون بفحص قوائمهم الذاتية باهتمام وتشوق لاكتشاف ما هي الأوامر التي يحتوتونها وماذا تعنى. وقد يحدث أن يدرك أحد الأشخاص الآليين أمراً ويستجيب له مما يشجع اللاعبين الآخرين فينطلق السباق. في هذه المرحلة قد يكون هناك الكثير من الضوضاء لأن كل فرد يصدر الأوامر بصوت عالٍ، على نحو يسيء أو يشجع الإنسان الآلى. إذا وضعت اللاعبين في أدوارهم فإن الأشخاص الآليين لن يقوموا بالغش كثيراً ولن يخرج السجناء من زناناتهم قبل الحصول على المفتاح. وفي ظل الضغوط والإثارة قد تصبح القوانين غير مجدية، لذا كن على مقربة لتقيّد اللاعبين الأكثر حماساً. قد يتحتم عليك أن تدفع الأشخاص إلى الوراء خلف الحواجز (القضبان)، أو

أن تتفحص المصطلحات ذات العلاقة إذا اعتقدت بأن أيّاً من الأشخاص الآليين يستجيب لأكثر من (١٠) كلمات أوامر، وامنع أي أمر يجعل أحد الأشخاص الآليين يهاجم الآخر بدنياً. من الأشياء الأكثر أماناً في التعامل مع مجموعة من اللاعبين الشباب (الفتية) إبلاغهم بأنه إذا لامس أحد الأشخاص الآليين شخصاً آخر فعلى هذين الشخصين أن يتجمداً إلى أن تفصلهما أوامر المتحكمين فيهم مرة أخرى.

قد تحتاج إلى استخدام حكمك الخاص حول وقت إنهاء اللعبة؛ لأنه حتى لو أخذ إنسان ألى المفتاح إلى إحدى الزنانات، فإن السجناء الآخرين قد لا يلاحظون ذلك ولهذا فسيستمرون في توجيه الأشخاص الآليين التابعين لهم. وحتى لو لاحظوا أن المفتاح قد اختفى، فقد يودون أن ينهى إنسانهم الآلى الأداء. قد يكون أهم جزء في اللعبة بالنسبة إليهم هو مهارة التفاوض من خلال عقبات عديدة. ومن جهة أخرى، قد ييأس بعض اللاعبين قبل الوصول إلى هذه المرحلة؛ لأنهم يعلمون أن مصطلحات إنسانهم الآلى غير ملائمة (غير كافية)، ومع ذلك، فهذا القرار يُعدّ سابقاً لأوانه، فأكثر قوائم الكلمات محدودة بشكل يدعو للشفقة يمكن أن يتمدد إلى مدى مدهش بواسطة التفكير الإبداعي.

الاختتام:

يجد اللاعبون في لعبة «دايجيكون» عادةً متعة كبيرة، والإثارة الناجمة عن المطاردة تجعلها لعبة تهيئة في بداية الاجتماع. في إحدى المرات، عندما قمنا بذلك هرول السجناء الناجحون حول الغرفة بعد أن سلّمهم الإنسان الآلى المفتاح، ففتحو جميع أبواب الزنانات الأخرى في وقت واحد تقريباً. أحد السجناء الذين تم إنقاذهم قال فيما بعد أن هذا السلوك ربما كان عاملاً مهماً في وضع معيار تعاوني للاجتماع ككل. أما الأشخاص الآليون فغالباً ما يقولون إن قضية كونهم مبرمجين تجعلهم يشعرون

بالانتماء إلى المجموعة التي قامت ببرمجتهم. ولذلك تعتبر هذه صدمة ثقافية عندما يجدون أن عليهم تبادل المصطلحات ويكتشفون أنهم موجهون بواسطة غرباء. يعد هذا التعليق مقدمة جيدة لنقاش حول معنى وقوة التفاعل الاجتماعي التنظيمي.

الأشخاص الآليون أيضاً كَوْنُوا وجهة نظر قوية حول «من كان المسيطر حقاً في أثناء اللعبة». بعض الآليين يجادل بأن قوتهم كانت هي القوة الحقيقية وقد استمتعوا بها. إذا حدث ذلك بإمكانك أن تسأل: «بالتأكيد أن كل ما فعلتموه هو طاعة الأوامر؟» وأحياناً يقول المجيبون أن المتحكمين فيهم سيكونون عديمي الفائدة إن لم يفسّر الأشخاص الآليون الأوامر بدقة. وقد يقود هذا إلى نقاش ممتع حول تقسيم العمل في المنظمات - على سبيل المثال، لمن تكون القوة الحقيقية، هل تكون للأشخاص الذين يصدر الأوامر أم للأشخاص الذين يضعون أيديهم على مفتاح التشغيل؟. أما الأشخاص الآليون الآخرون فإنهم يستجيبون بطريقة مختلفة مصحوبة بمشاعر اليأس والإحباط. فقد وصفوا كيف أصبحوا غاضبين لما وصفه أحد الرجال في قوله: «إنه لشعور فظيع عندما تعرف أن الأشخاص الذين لهم سلطة عليك غير مؤهلين على الإطلاق».

إن السجناء الذين يهربون أولاً، عادة ما يفعلون ذلك بسبب امتلاكهم لإحدى خاصيتين من خصائص المجموعة السائدة. فإما أن يكون لهم قائد منبثق غير رسمي قوى مؤهل لتشغيل الإنسان الآلي بأقصى حد من الكفاءة، أو أن يكونوا ديموقراطيين بدرجة كبيرة، وسجناء عمليين (يركزون على المهمة) ممن يبادر في أخذ دوره للإسهام في الأداء بطريقة العصف الذهني. في هذه المجموعة الأخيرة، يدرك الأعضاء جيداً ويستخدمون نقاط القوة في حل المشكلات فيما بينهم. على سبيل المثال، كانت هناك سجين في زنزانة تضم ثلاثة سجناء ظلت صامتة في حين قام الآخرون ببرمجة الإنسان الآلي (قالت إنها أدركت أنهم كانوا أسرع منها في فعل ذلك وأنها كانت سعيدة بتركهم يستمرون في القيام بذلك). وسرعان ما برهنت على كفاءتها العالية في

تشغيل الإنسان الآلى فيما بعد لدرجة أن الآخرين التزموا الصمت إرادياً وأصبحوا مراقبين راضين عن أدائها فى إنجاز هدفهم المشترك.

وكطريقة تعلم، فإن لعبة «دايجيكون» تناسب برامج الاتصال التنظيمى جيداً وتدريب القيادات الفنية على حدٍ سواء. وعلى سبيل المثال يمكنك استخدام «دايجيكون» لدراسة علاقات القوة بين الإدارة والعاملين أو ديناميكة الجماعات الصغيرة القائمة على أساس المهمة متضمناً ذلك السلوك القىادى فى ظل الضغوط البيئية المحيطة. قد تكون «دايجيكون» أيضاً فعالة فى البيئات الثقافية المتداخلة. فمثلاً لتحسين عملية فهم الأساليب المختلفة لحل المشكلات بين الأشخاص من مختلف الجنسيات، والأعراق، والخلفيات الثقافية.

(٤١) علم مشاكل الشيفوخة:

(هذه نسخة مبسطة للعبة تحمل نفس الاسم فى كتاب يدعى ألعاب الإدارة الأسترالية أعده بارى مور (Barry Moore 1978) ، وهو مبنى على فكرة أصلية مأخوذة من (Fred Hollows) جامعة ميشيجان أن آربور.)

الزمن المطلوب:

ساعة على الأقل، وإذا كانت المجموعة كبيرة، يمكن السماح بساعتين إلى ساعتين ونصف.

الأهداف:

– دراسة كيفية تكون المجتمع.

– التعرف على بعض مشكلات كبار السن فى المجتمع.

إن هذه اللعبة لها تأثير مذهل على مجموعات الأخصائيين الاجتماعيين، ومتدربي البنوك، وطلاب الصحة العامة والمديرين الآخرين الذين يعملون فى المصالح الحكومية

والقطاع الخاص أو الدوائر غير الحكومية ممن يتعامل مع المسنين والفقراء. قد يكون اللاعبون أيضاً قادة فى جمعيات دينية أو مجموعة شباب؛ وذلك لأن الكثير من الناس فى المجتمع - شباباً أو شيوخاً - على حد سواء مهتمون بمشكلات صحة ورفاهية المسنين، سواء كانوا جيراناً أو أعضاء أسرة أو أصدقاء.

حجم المجموعة:

مكون على الأقل من (١٢) شخصاً. وتسير اللعبة بشكل أفضل بـ (٢٥) شخصاً على الأقل كما يمكن أن تؤدى بعدد أكبر كـ (٥٠) شخصاً، مثلاً. يجب ألا يكون بين اللاعبين أحد من كبار السن، فنحن لا نعتقد بأن هذه اللعبة مناسبة لكبار السن. حتى الشباب أحياناً يصابون بالاكنتاب بسبب تعقيدات اللعبة وقد يجب عليك أن تخرجهم من هذا الشعور. وكما فى لعبة "قبعة أمسية رأس السنة" [نشاط رقم (٢٨) الفصل (١٠)]، فإن لعبة "علم مشكلات الشيخوخة" تحتاج حقاً إلى قائد يقظ وحساس. وقد تستغرق اللعبة ساعتين على الأقل فى اللعب والتلخيص.

البيئة:

قبل كل شئ، اجمع ما يلى:

- أربع صفحات صغيرة من الورق المقوى.
- أربعة أقلام ذات رأس إسفنجي مدبب، ويفضل أن تكون بألوان مختلفة.
- عدد كبير من أقلام الرصاص والأوراق.
- عدد من علب مشابك الأوراق.
- كرة حبل ناعمة. اقطع الحبل مقدماً إلى عدد من القطع يبلغ طول كل منها قدم واحد.
- يجب أن يكون عدد القطع مساوياً لثلاثة أضعاف عدد اللاعبين على الأقل.

- زوج من المقصات.
- قرابة (٢٠) بطاقة لعب، بحيث يسع حجم كل بطاقة لكتابة رسائل من "الموت" والتي تسمى في هذه اللعبة "الحاصد المروع".
- اكتب عدداً من العبارات في البطاقات، مكرراً كل عبارة في عدة بطاقات، وإليك بعض الأمثلة:
- لقد أصبت بجلطة وأتلف دماغك، أعطِ قلمك "الحاصد المروع".
- أنت طاعن في السن وفاقد لذاكرتك. أعطِ "الحاصد المروع" مشبكاً من مشابك الورق.
- عليك أن تدفع فاتورة هاتفك، أعطِ "الحاصد المروع" مشبكاً من مشابك الورق.
- عليك أن تشتري هدية عيد ميلاد لحفيذك، أعطِ "الحاصد المروع" كل الحبل الذي لديك.
- أنت مصاب بالتهاب المفاصل. أعطِ "الحاصد المروع" قطعة من الحبل.
- لقد سقطت في هذا اليوم وكسرت عظم الورك لديك. أعطِ "الحاصد المروع" كل الحبل الذي لديك.
- أنت على فراش الموت، أمامك دقيقة واحدة لكتابة وصيتك، والتي سيقوم بتنفيذها "الحاصد المروع" نيابة عنك. بعد ذلك يجب أن تموت وتترك اللعبة لتصبح مراقباً روحياً لبقية اللاعبين.
- عندما تكون قد أدت لعبة "علم مشاكل الشيوخوخة" عدة مرات، ربما تحتاج لكتابة المزيد من رسائل "الحاصد المروع" تلك؛ أو أن تغير بعضاً منها. كما أنك قد تحتاج لإعطاء المراقبين الروحانيين بعض المقترحات المكتوبة حول أنواع التفاعل التي قد يبحثون عنها في اللاعبين الذين (تركوا أحياء). ولكن لا تقلق بشأن ذلك الآن؛ لأن العبارات التي تم ذكرها أعلاه تعد كافية للتجربة الأولى.

يجب أن تصل إلى غرفة اللعبة قبل اللاعبين بدقائق قليلة؛ لأنه يجب عليك أولاً أن ترتب كراسيهم في صفوف خاصة. ضع كرسيًا واحدًا لكل مشارك، بحيث يكون في كل صف (١٠) كراسي فقط. ضع معظم هذه الكراسي قريبة جداً من بعضها بحيث لا تترك مجالاً للحركة في الممر بين الصفوف. نظم قليلاً من الصفوف التي تكون فيها الكراسي متباعدة بحيث يكون هناك متسع للرجل. إن جميع الكراسي تمثل المساكن، بعضها في منطقة فقيرة مزدحمة بينما في حين أن الآخر في ضواحٍ صحية جيدة ذات مساحات واسعة.

ضع على كل كرسي على الأقل قطعة واحدة من الحبل، وقلماً من الرصاص، وصفحة من الورق، ومشبكاً واحدًا من مشابك الورق. ثم ضع قطعة حبل إضافية واثنين أو ثلاثة مشابك ورق إضافية على كل من الكراسي في المساحات الواسعة. تمثل الحبال حركة اللاعبين وتمثل مشابك الورق أموالهم، كما تمثل الأوراق وأقلام الرصاص معارفهم وخبراتهم.

يجب أن يكون هناك طاولة وكرسي عند كل طرف في الغرفة، بحيث يكون الكرسي خلف الطاولة مواجهاً الغرفة. وإذا كان هناك أكثر من (٢٥) لاعباً وكانت الغرفة واسعة، فضع أربع طاولات. وهي تمثل البنوك ووكالات الرفاهية. حاول تنظيمهم بحيث تكون بعيدة - ما أمكن - عن صفوف الكراسي. يجب أن يكون البنك قريباً من المنطقة المجاورة الجيدة. وأن تكون وكالة الرفاهية قريبة نوعاً ما من الحي الفقير. ولكن أحدهما أو كليهما يجب أن يكون على بعد حبل واحد من أقرب كرسي في أقرب صف. ضع على كل طاولة صفحة من الورق المقوى وقلماً ذا طرف إسنفجي مدبب (مقسماً الإمدادات بالتساوي) وبقية مشابك الورق وأقلام الرصاص والورق. ثم ضع ما تبقى من الحبال على طاولات البنك فقط.

الإجراءات:

١ - عندما يصل اللاعبون، اطلب اثنين من المتطوعين إذا كان لديك مجموعة صغيرة بين (١٠ - ١٥) شخصاً. وأربعة من المتطوعين إذا كانت المجموعة أكبر. اطلب منهم أن يجلسوا على الطاولة وأخبرهم بأنك ستزورهم فيما بعد لإعطائهم التعليمات الخاصة بهم.

٢ - اطلب من الآخرين أن يتخذ كل منهم كرسيًا، وأن يجمعوا الحبال ومشابك الورق وأقلام الرصاص والورق التي على الكرسي ثم يجلسوا، ولكن على أن لا يغيروا مواقع الكراسي. اطلب منهم ربط أحد طرفي الحبل في معصمهم والآخر في رجل الكرسي الذي يجلسون عليه.

٣ - بينما يقوم هؤلاء بهذا العمل، اتجه إلى المتطوعين، وأخبر أولئك الذين جلسوا على الطاولة التي عليها إمدادات من الحبال بأنهم هم مديرو البنوك. فالحبال تمثل حركة عملائهم، والمشابك هي النقود، وأقلام الرصاص والأوراق هي أدوات المديرين للقيام بالأعمال الورقية، والنماذج المرجعية الخاصة... إلخ التي يطلبون من عملائهم استكمالها قبل اقتراض النقود منهم. إن الحبال تباع مقابل أي عدد من مشابك الورق يحدده مدير البنك بناءً على التفاوض مع الشخص، ولا بد للعميل من أن يبقى يداً واحدة على طاولة المدير طوال الوقت. وأخبر مدير البنك بأن هذا القانون يجب أن يطبق بحزم. وقد يرغب المدير في وضع قوانين أخرى أيضاً كالإصرار، مثلاً، على أن يأخذ العميل موعداً أو يبرز بطاقة تعريفية أو أي قوانين أخرى.

على المديرين أن يترجموا أدوارهم بطريقة خيالية ما أمكن، ولهم كامل الحرية في التصرف كما يشاؤون. اطلب من المديرين أن يرسموا علامة على الورق المقوى بالقلم الرصاص وأن يثبتوها فوق الطاولة، بحيث يعرف العملاء اسم البنك، وساعات

العمل فى البنك، وما شابه ذلك. ويمكن للمديرين أن يتركوا طاولاتهم لزيارة أى أحد - ولكن على سبيل المثال، مسؤولى الرفاهية - أو للاستراحة فقط ولكن عند تركهم للعمل لابد من أن يفوضوا شخصاً آخر مسئولاً لإدارة البنك، وفى هذا الوقت سيكون البنك مغلقاً. هناك جهاز هاتف صورى على الطاولة، بحيث يمكن توجيه الاستفسارات لأى شخص فى الغرفة والحصول على المعلومات المطلوبة فى المقابل.

إن المتطوع الآخر أو المتطوعين الآخرين هما ممثلان لوكالة الرفاهية. وعليهما أن يقوموا بتحديد احتياجات أى عميل يزور الوكالة، ولهما حرية التصرف فى منح الأموال وفق ما يرونه مناسباً. لا تملك الوكالة أى حبال بل يمكن شراؤها فقط من البنك. أعط المسئول أو المسئولين جميع التعليمات التى أعطيتها لمدير أو مديرى البنوك. واقترح عليهم أن يقوموا بإعداد استبانه، يتم استكمالها بواسطة العملاء قبل أن تقدم لهم المعونة. أو ربما يرغبون فى استحداث نموذج آخر من البحث والتقصى أو عملية الاختيار أو كليهما معاً... إلخ. اطلب من المسئول أو المسئولين أن يستخدموا الخيال الواسع فى تفسير الدور.

٤ - وجه الخطاب لجميع المشاركين. وأخبرهم بأنهم جميعاً يمثلون أشخاصاً مسنين فى المجتمع. والكراسى التى يجلسون عليها تمثل بيوتهم ومشابك الورق هى ثروتهم، والحبل يمثل حركتهم، أما أقلام الرصاص والورق فإنها تمثل معارفهم وذاكرتهم على الترتيب. يجب أن يكون أحد طرفى الحبل مربوطاً إلى معاصمهم والطرف الآخر إلى الكرسى طول الوقت. وقد تُربط قطعتان أو أكثر إلى بعضهما. لا يمكن أن تحرك الكراسى ولكن يمكن للاعبين أن يتفاوضوا حول شراء بيوتهم فيما بينهم إذا رغبوا فى الانتقال إلى منطقة أخرى مجاورة أو إذا رغبوا فى التملك حسب توقعات المستقبل. فى هذه الحالة يمكنهم التحرك إلى الكرسى المناسب، حتى لو كان ذلك يعنى إزاحة شاغل الكرسى عن مكانه. وإذا

ما حدث ذلك (ولنقل لأن الرجل المسن قد أكره على بيع بيته بسبب الفقر)، فعلى الشخص الذى لا بيت له أن يجلس على الأرض وطرف الحبل مربوط إلى ما تحت أقرب كرسي.

فيما عدا هذه الشروط المطلوبة يستطيع اللاعبون أن يفعلوا ما يحلو لهم حيث لا يوجد قانون يمنع ذلك بشكل صريح، الأشخاص الذين على الطاولات يمثلون البنوك ووكالات الرفاهية وقد وجدوا لخدمة المسنين من هذا المجتمع. ويجب عليهم أن يقدموا النصيحة والمساعدة عندما يطلب منهم ذلك.

٥ - اسأل إذا كان لدى أى فرد أى أسئلة حول ما ذكر حتى الآن. ثم كرر ما يجب عليك تكراره. وعندما يصمت الجميع أخبرهم بأن اللعبة يمكن أن تبدأ الآن.

٦ - وبمجرد أن يبدأ المشهد، عليك أن تتحرك بهدوء بين اللاعبين. فدورك هو "الحاصد المروع". عندما ترى أن هناك شخصاً يبدو نشيطاً أو فى رأيك يبدو حسناً لأى سبب من الأسباب، أعط ذلك الشخص بطاقة من حزمك. قد تود أن تجعل اللاعبين يختارون واحدة أو ربما تريد أن تعطيه إعاقة معينة، أو أن تقتلهم جميعاً فى دفعة واحدة؛ الأمر الذى بعده سيتركون اللعبة ويصبحون مراقبين. إننا نكره هذا الدور كثيراً؛ لأن اللاعبين يتعلمون بسرعة استقبال "الحاصد المروع" بفرع شديد بل وحتى بعدوانية. نتذكر رجلاً، كان يعمل موظفاً حكومياً وهو ذو خبرة، صاح قائلاً: "ابتعدى عني أيتها الباغية" عندما رأى أحداً يقبل نحوه. من غير المعتقد أبداً أنه سيكلمها بتلك الطريقة فى الحياة الواقعية إلا أنه اعتذر بشده بعد انتهاء اللعبة. وقمنا بطمأنته بأن ردة فعله هذه مسألة طبيعية نتيجة لقوة اللعبة. لقد كنا نتعامل مع الجميع سواسية، حيث إننا عادةً ما نسلم دور "الحاصد المروع" لأول لاعب تقرر موته - مما يضيف ميزة للعبة بأنها تعيد هذا الشخص إلى اللعبة بنشاط متجدد.

التقويم:

بعد إعلانك لبدء المشهد، غالباً ما ينتظر جميع الأشخاص منك أن تخبرهم بما عليهم أن يفعلوا بعد ذلك، ولكن بين لهم أنك مشغول بكاميرا الفيديو أو أى شيء آخر، أو اجلس فقط هناك. وربما يسأل أحدهم فجأة: "ماذا يفترض أن نفعل الآن؟" فى هذه الحالة تجيب: "كيف تلعبون اللعبة؟ هذا أمر يتوقف عليكم. كل ما فعلته هو إعداد المشهد لكم والآن عليكم بالأداء".

عندئذ قد يستنجد المشاركون فى بعض الأحيان بمدير البنك فيسألونه مثلاً ماذا يمكن أن يفعلوا. وقد يقوم المدير بتمثيل مكانة هاتفية ليجيب بأنه على العميل أن يزور البنك شخصياً. سوف يبدأ الأشخاص فى التفاوض، والتوسل والاستجداء، والاستعارة أو سرقة المزيد من مشابك الورق وقطع إضافية من الحبال إذا احتاجوا إلى ذلك للوصول إلى البنك أو إلى وكالة الرفاهية. وتدريبياً يبدأ المجتمع فى التكون من هذا التجمع للأفراد. ويعود الأمر إليك فى تقييم طبيعة ذلك المجتمع، وهل هو مجتمع فردى أم اشتراكى أم رأسمالى؟ أم أنه ذو شكل آخر من التركيب الاقتصادى؟ انظر كيف تتم معاملة المسنين فيه؟ وكيف يتصرفون فيما بينهم؟ وهل البنك ووكالة الرفاهية بيروقراطيان جداً؟ هل يجب على الأفراد أن يقفوا فى صفوف فى انتظار المعونة الحكومية؟ ثم من الذى يصبح غنياً ومن الذى يبقى فقيراً؟ ولماذا؟ ستكتشف أن ديناميكيات الجماعة تختلف حسب الموقف خاصة إذا تركت عدداً كبيراً أحياء وأصحاء لفترة طويلة تكفيهم لتنظيم أنفسهم وللشروع فى الاستمتاع بأوقاتهم على سبيل المثال. فى إحدى المرات قمنا بترك اللاعبين بمفردهم حتى وجد العديد منهم "عملاً لنفسه كتنظيف كراسى الناس من الغبار، والبعض الآخر ربط الحبال مع بعضها لصنع حافلة نقل جماعى لزيارة مواطنى المنطقة. لقد كان مدير البنك ملزماً بسحب المبالغ، وكان رئيس وكالة الرفاهية يوزع مشابك الورق بشكل منتظم.

إن استجابات اللاعبين فى نهاية الأمر اللعبة كهذه تميل إلى أن تكون إيجابية. سيجدون أن التقدم فى السن ليس سيئاً فى مجمله؛ لأنه بإمكانك دائماً أن تجد عملاً متى رغبت فى ذلك، وتجد المجتمع يهتم بذلك على أى حال. ومن ناحية أخرى، فإن ردود فعل المشاركين ستكون أكثر سلبية إذا جعلت غالبية اللاعبين أمواتاً، واحداً تلو الآخر، بسبب الأمراض القاسية، بحيث يجد اللاعبون المتبقون أنفسهم يتجولون بلا هدف فى عالم خالٍ من الناس، وبأموال طائلة وحرية فى الحركة ولكن بدون أى حافز لعمل أى شيء. وربما يتبين لهم ضرورة انتقاد اتجاهات المجتمع فى الحياة الواقعية التى تسمح بنبذ المسنين بعيداً دون ملاحظة أو رعاية.

فى إحدى المرات قررت امرأة تدعى "بيث Beth" أن تنتحر (أى تترك المشهد وتصبح مراقبة) لأنها - كما ذكرت - كانت جائعة حتى الموت فى بيتها. فقد أصابها "الحاصد المروع" بمرض شديد فى بادئ الأمر؛ مما أقعدها عن الحركة ثم أفقدها الذاكرة فيما بعد لذا فهى لا تملك ورقة ولا قلماً. لقد قامت بإعارة مشابك الورق المتبقية لديها إلى جارها الذى لم يعدها إليها، هذا بالإضافة إلى أن اللاعبين فى الكراسى من حولها كانوا مشغولين فى التحدث إلى بعضهم متجاهلين وجودها. عند تلخيص التمرين، أوضحت "بيث" أنها مازالت منزوعة ومتأثرة بالطريقة التى عاملها بها زملاؤها من اللاعبين (فى واقع الحياة كان زملاؤها طلبة دراسات عليا فى الإدارة الصحية). وعلى سبيل المثال، "المرأة المجاورة" لها (أى لبيث) كانت قد طلبت العديد من قطع الحبال فى حين أنها رفضت أن تعطى بيث حتى واحدة دون مقابل نقدي، على الرغم أنه كان من الواضح على بيث أنها لا تستطيع الدفع. والآن سألت بيث هذه اللاعبة قائلة: "لماذا لم تعيرنى حتى حبلًا واحداً لأتمكن من الحركة؟" أجابت المرأة بارتباك واضح بأنها لم تكن ترغب فى تقييد حركتها هى شخصياً وأضافت "لماذا تأخذين هذا الأمر بجدية تامة؟ كانت مجرد لعبة؟ لماذا يعد شيئاً مهماً بالنسبة إليك، كم تملكين من الحبال؟". نرى أن هذا مثال جيد يوضح كيف تسبب ندرة الموارد والظروف المحيطة ضغطاً على الناس مما يجعلهم يتصرفون بطرق غير اجتماعية؟

الاختتام:

هذه هي أنواع الاستجابات التي تجعل من لعبة "علم مشاكل الشيوخوخة" لعبة فعالة في حل المشكلات في ظل ظروف تعلم مناسبة. ولكن مرة أخرى، نقول إنها واحدة من الألعاب التي يوصى بها لقادة الألعاب من ذوي الخبرة، وهي لعبة ذات تركيبة مفتوحة الطرف لا تولد مشاعر قوية فقط، بل ومشاعر متنوعة ومعقدة.

(٤٢) الطائرات النموذجية:

(هناك نسخة مفصلة أكثر في كتاب "علم النفس التنظيمي" لكولب وروبين وماكلنتير (Kolb, Rubin & MacIntyre (1984، ولكنك ستجد نسختنا هذه جيدة مثلها تماماً لإجراء دراسة مقارنة عن كفاءة الفريق).

الزمن المطلوب:

يمكن أن يكون الوقت المطلوب على الأقل ساعة واحدة، أو لا تلعبها. إن عليك أن تترك النقاش يظهر في نهاية الأمر من خلال التعلم الحقيقي.

الأهداف:

- توضيح أهمية عمل الفريق في برامج ضمان الجودة.
- تحديد المكونات المهمة (الرئيسية) في ضمان الجودة.

حجم المجموعة:

إن الحجم المطلوب هو من (٨) فأكثر من المشاركين الذين يمكنهم أن يعملوا على طاولات في مجموعات صغيرة وفي غرفة واحدة. مثالياً، تحتاج على الأقل إلى مجموعتين، ويفضل ثلاث مجموعات تتكون كل منها مما يقرب من (٣ - ٥) أشخاص.

البيئة:

غرفة واسعة يمكن للاعبين التحرك فيها بحرية، طاولات وكراسي لصانعي الطائرات. ويجب عليك توفير كمية كبيرة من الأوراق - الأوراق ذات الشكل الدائري تعد أكثر ملاءمة وقد تفاجأ أحياناً بالكمية الكبيرة من الورق التي تستهلك. بإمكانك وضع قائمة أسعار إن شئت (قوائم كولب، روبن ومالكينايرس تعتبر معقدة) إذا كنت محظوظاً فسيكون لديك خبير اقتصادي للقيام بدور موظف مشتريات (Purchasing Officer "PO") فإن ذلك أفضل بكثير. وعندما تبدأ اللعبة، اطلب من هذا الشخص أن يحصل لك على أسعار مخفضة لأوامر شراء الأوراق المتكدسة أو أى تحسينات أخرى يهتم أو تهتم بابتكارها.

الإجراءات:

- ١ - شكّل جميع اللاعبين فى مجموعات مكونة من (٣ - ٥ أشخاص) ما عدا اثنين أو أكثر إذا كان عدد المجموعة كبيراً، ومع ذلك يمكنك تشكيل مجموعات يصل عدد أفراد كل منها إلى (٧) أشخاص كحد أقصى.
- ٢ - أخبرهم بأن كل فريق يمثل شركة لصناعة الطائرات، يتمثل عملها فى صناعة وبيع طائرات نموذجية، هذه الطائرات يجب أن تخضع لاختبار ضبط الجودة (أى أنها يجب أن تطير) قبل أن يوافق على شرائها موظف الشراء الحكومى.
- ٣ - اطلب من كل شركة أن تطلق على نفسها اسماً تجارياً تلصقه أو تعلقه بشكل واضح أمام الجميع.
- ٤ - على كل فريق أن يختار مديراً عاماً (GM) (General Manager) ليكون مسئولاً عن المشتريات والإنتاج، ومساعد المدير عام (Assistant General Manager)، (AGM) المسئول عن ضبط الجودة والمبيعات، والأعضاء الآخرون يمثلون عمال التركيب، وعلق اسم قائد كل مجموعة تحت اسم الشركة المعنية.

٥ - قدم الشخصين الذين احتفظت بهما على التوالي، وهما موظف الشراء (PO) ومدير ضبط الجودة (QCM) (Quality control manager). وضع أن مدير ضبط الجودة (QCM) عليه أن يختبر الطائرات النموذجية، ومن يجتاز الاختبار منها فإنه يعرض على موظف الشراء (PO) لشرائها.

٦ - وضع أن الأوراق التي تصنع منها الطائرات يمكن شراؤها من (PO) بمبلغ (١٠) بنسات للورقة الواحدة. والطائرات (التي يمكن أن تصنع من ورقة واحدة) سوف تشتري بمبلغ (١٥) بنساً للطائرة الواحدة بافتراض اجتيازها لاختبار ضبط الجودة.

٧ - امنح كل فرد نصف ساعة لأداء اللعبة وبإمكانك إذا أردت أن تعرض لهم تصميماً نموذجياً قياسياً لطائرة ليتبعه كل فرد في التصميم، أو بإمكانك القول إن أي تصميم سيقبل مادامت الطائرة ستطير. (كيف تفسر كلمة تطير؟ يعتمد على مدير ضبط الجودة QCM. إن هذه اللعبة تضع مسئوليات جسيمة على اللاعبين) مع ملاحظة أنك إن أصررت على تصميم معياري معين، فستفاوض بعض الفرق مع موظف الشراء (PO) ليقبل غيرها. وبالتأكيد فإن نجاح هذه الإستراتيجية أو عدم نجاحها سيعتمد على موظف الشراء (PO).

نحن نعتقد أن اللعبة تؤدي بشكل أفضل إن سارت بهذه الطريقة؛ لأنها تعطي اللاعبين مرونة أكثر؛ ولكن العملية ستطول أكثر لو أنك تركت موضوع التصميم مفتوحاً.

٨ - بعد الانتهاء من إعداد كل شيء، باستطاعتك الاسترخاء لمدة نصف ساعة وتسلية نفسك بمشاهدة العرض. في بعض الأحيان يصبح الهواء مثقلاً بالطائرات المحلقة لدرجة أن يتحتم عليك أن تحترس لكيلا تدخل أحدها في عينك، فغالباً ما يستغرق عمال التركيب زمناً طويلاً في اختبار طائراتهم كالذي يستغرقونه في صنعها.

التقويم:

فى نهاية الأمر، اجذب انتباه الجميع (الأمر الذى قد يكون صعباً) وقم بتعليق النتائج. سيكون فريق واحد هو الفائز إذا أخذ الربح فى الاعتبار، إلا أن الجزء المثير حقاً هو اكتشاف كيف سارت ديناميكيات الفرق المختلفة، وكيف أدارت الشركة عملها.

الاختتام:

إن موظفى الحكومة غالباً ما يصبحون عميقى التفكير فى هذه اللعبة؛ لأنهم لم يعتادوا العمل فى خط الإنتاج الاقتصادى (مما يعلمنا شيئاً عن معايير الإنفاق الحكومى)، كما تزودهم اللعبة بأفاق قيمة عن طريقة تفكير القطاع الخاص. ولن تترد بعض الشركات فى الغش، فمثلاً قد تزور بعض الشركات توقيع مدير ضبط الجودة (QAM) لجعل الطائرة المعيبة مقبولة لدى موظف الشراء (PO)، وإذا حدث ذلك فعلينا أن نبدأ نقاشاً حول أخلاقيات العمل.

تبدو الربحية معتمدة على التصميم الجيد أكثر من التركيب الدقيق فى أغلب المرات من هذه اللعبة، فلماذا؟ إننا لا ندري، ولكن الوقت وكذلك عضو الفريق سينتهى بابتكار تصميم متميز رائع يسمح لجميع المنافسين من الوجود. وخلاصة الأمر، أن "الطائرات النموذجية" غنية بالطاقات البشرية الكامنة. فعندما قمنا بهذا التمرين - فى إحدى المرات - فى اليوم الأول من دورة داخلية مكثفة خاصة بالمديرين الحكوميين من نوى الخبرة، أخبرنا منظم الدورة فيما بعد بأنها قد وفرت قاعدة مقارنة تنافسية لكل شىءٍ ظهر فيما بعد (لاحقاً).

(٤٢) اكسب أو اخسر:**الزمن المطلوب:**

قراءة (٤٥) دقيقة.

الأهداف:

- التعرف على مزايا وعيوب العمل الجماعى.
- مساعدة الأفراد اللاعبين فى التعرف على سلوكهم المفضل بوصفهم أعضاء وقادة فى فريق.

حجم المجموعة:

تتطلب هذه اللعبة مجموعة كبيرة إلى حد ما، كأن يكونوا مثلاً (١٦) شخصاً فأكثر. وبإستطاعتك أن تؤديها مع قرابة (٨) أشخاص إلا أن ذلك لن يكون مؤثراً.

البيئة:

غرفة الفصل، بالإضافة إلى إعداد نسخة من صفحة "اكسب أو اخسر" (انظر ص ٢٣٦) لكل مشارك. إذا كان الأمر ممكناً، فأنصح المشاركين مسبقاً بأن هذه اللعبة ستكون لعبة مقامرة، وعليهم أن يحضروا مبلغاً بسيطاً من المال بسيطاً بحيث يمكن خسارته دون تضرر. إن لم تتمكن من فعل ذلك أو إن لم ترغب فى ذلك، فسلح نفسك بـ(٥) جنيهات تقريباً. هذه اللعبة، تسير بشكل أفضل عندما يستعد الأفراد فعلاً لكسب أو خسارة نقود حقيقية حتى لو كانت بكمية بسيطة جداً. ولكن إذا لم يتوافر لديك حساب نقدى كافٍ لمواد اللعبة، وإذا كنت لا تشعر بالرغبة فى التطوع بمبلغ من جيبك الخاص، فكن واضحاً وأخبرهم بأن أى نقود تسلم خلال اللعبة يجب أن ترد إليك فى النهاية.

الإجراءات:

١ - دون أن تعلن أهداف النشاط، أخبر الجميع أن هذه لعبة مقامرة وقسمهم إلى أربع فرق بطريقة تحكمية، وذلك بتحديد رقم لكل فرد مثل (١، ٢، ٣، ٤) على التوالي، ثم ضع جميع الأفراد ذوي الرقم (١) معاً، وكذلك ذوي الرقم (٢)، وذوي الرقم (٣) وذوي الرقم (٤). ولا يهم إن كان لديك شخصان فقط أو ثلاثة من ذوي الرقم (٤)، ولكن إذا كان هناك شخص واحد فقط فقد تفضل أن تبدأ من جديد وتشكل الفرق من (٣) أشخاص لكل منها.

٢ - أعط كل فرد في كل فريق صفحة من نشرة القراءة "اكسب أو اخسر".

٣ - ابدأ اللعبة بسؤال أقرب فريق منك ما إذا كانوا يرغبون في اختيار "X" أو "O"؟ من شبه المؤكد أنهم سيدعون بأنه لم يكن لديهم الوقت الكافي لاتخاذ القرار. وفي هذه الحالة امنحهم وامنح الفرق الأخرى دقيقتين مشروطتين ولكن ادفعهم دائماً وبأسرع ما يمكن إلى إجماع بين الفرق.

٤ - العب اللعبة جولةً بعد جولة، وسيوضح منذ البداية أنه إذا اختارت جميع الفرق الأربعة "X" في كل جولة واحدة، فإنه سيكسب كل مشارك منهم (١٠) بنسات في كل مرة. وعلى أي حال لم يحدث ذلك أبداً خلال خبرتنا!

هناك دائماً فريق واحد على الأقل يحاول أن يتفوق على الآخرين ويكسب المزيد من النقود من أجل أعضائه. على سبيل المثال، باختيار "O" في الجولة (٤). إذا أراد ممثلو الفريق التفاوض مع الفرق الأخرى، فاسمح بذلك، وإن أرادوا التفاوض بشكل سري، دعهم يغادرون الغرفة. ولكن شدد دائماً على حدود الوقت وافرض العقوبة على من لم يحدد موقفه (أو يتخذ قراره) عند انتهاء الوقت. حاول أن تخلق جواً من التوتر والتنافسية بين الفرق كلما استطعت.

التقويم:

عندما تنتهي اللعبة، احصر النتائج، وانظر هل برز فريق فائز، مثلاً بنقود أكثر من الآخرين؟ في أي حالة؟ ولماذا؟ وإذا لم يبرز؟ فلماذا؟ وما هي الحوافز التي دفعت الفريق إلى التعاون؟ أو ما هي الحوافز التي دفعته إلى المنافسة؟

الاختتام:

اسأل الجميع عن أثر نمطك الشخصي في القيادة على سلوك اللاعبين. وهل نجحت في فرضياتك بأن هذه اللعبة كانت بالضرورة لعبة تنافسية؟ ابدأ نقاشاً حول تقبل افتراضات الأشخاص الآخرين حول طبيعة الموقف، وكيف يمكن لذلك أن يقيد بدائل القرار لديك؟ ثم اربط المناقشة بأهداف النشاط.

نشرة للقراءة:**اكتب أو اذكر:****صفحة تسجيل الدرجات.**

- إذا اختارت جميع المجموعات "O" (صفر) فجميع الفرق تخسر جنيهاً واحداً.
- إذا اختارت ثلاث مجموعات "O" ومجموعة واحدة اختارت "X" يكسب كل منها جنيهاً واحداً. فإنها تخسر (٢) جنيهاً.
- إذا اختارت مجموعتان "O" ومجموعتان تختار "X" يكسب كل منها جنيهاً. تخسر كل منهما (٢) جنيهاً.
- إذا اختارت المجموعات واحدة "O" وثلاث مجموعات تختار "X" فإنها تكسب (٢) جنيهاً. تخسر كل منها جنيهاً واحداً.
- إذا اختارت جميع المجموعات "X" يكسب كل منها جنيهاً واحداً.

الرصيد	المفقود بالجنيئات	المكتسب بالجنيئات	الخيار	الوقت المسموح به	جولة اكسب أو اخسر
			O X	(٢) دقيقة	١
			O X	(١) دقيقة	٢
			O X	(١) دقيقة	٣
			O X	(١) دقيقة	٤
			O X	(٣) دقيقة	٥
			O X	(١) دقيقة	٦
			O X	(٣) دقيقة	٧
			O X	(١) دقيقة	٨
			O X	(١) دقيقة	٩
			O X	(٣) دقيقة	١٠

(٤٤) من الذي يريد العمل ؟:

الزمن المطلوب:

قراءة ساعة ونصف الساعة ممتداً إلى ساعتين.

الهدف:

- التعرف على مشاكل عملية التعيين (التوظيف).
- التعرف على إستراتيجيات "بيع" شركتك لأنسب المتقدمين الممكنين.

حجم المجموعة:

حجم المجموعة هو أى عدد يمكن قيادته. بحيث يكون مقسماً إلى مجموعات صغيرة إن لزم الأمر. والحجم المثالي للصف يتكون من (٩) أشخاص على الأقل.

البيئة:

غرفة فصل عادية، تجلس فيها كل مجموعة حول طاولة مستقلة مع تجهيز نسخة

من السيناريو (النص) لكل مشارك، ونسخة واحدة على الأقل من الإرشادات لكل دور.

الإجراءات:

- ١ - أعط كل شخص نسخة من السيناريو (النص) في (ص ٢٧٢)، وأمنهم وقتاً للقراءة والاستيعاب وتوجيه أى أسئلة.
- ٢ - اطلب متطوعين للقيام بدور ممثل اتحاد العمال، ومدير التوظيف، والموظف المسئول عن تساوى (تكافؤ) فرص التوظيف (equal employment opportunity officer-EEO). أعط كل واحد من هؤلاء الأشخاص نسخة من أدوارهم على الترتيب (انظر ص ٢٤١، ٢٤٢) واقترح عليهم أن يغادروا الغرفة، أو على الأقل أن يتراجعوا إلى زاوية هادئة ليتناقشوا فى أدوارهم لمدة (١٠) دقائق.
- ٣ - فى الوقت ذاته ناقش مع الموظفين المسئولين فى إدارة الموارد البشرية (HRM) طرق التعيين التى قد يستخدمونها.
- ٤ - عندما يعود الجميع معاً مرة أخرى، قم بترتيب مقابلات بين لاعبي الأدوار وأصحاب العمل (HRM). قد تجد أن بعض المشاركين يفضل عادة القيام بدور رئيسى فى هذه الحالة، اطلب منهم أن يتصرفوا كمراقبين وأعطهم مجموعة كاملة من الأدوار لتكون بمنزلة قاعدة معلومات.
- ٥ - يجب أن تقوم بدور الرئيس لكونك قائد الصف. ابدأ بتوجيه اللاعبين الرئيسيين للجلوس عند طاولة واحدة كبيرة (اسحب عدة طاولات صغيرة وجمعها معاً إذا لزم الأمر) واجلس أنت على رأسها.
- ٦ - أعلن أن الهدف من الاجتماع هو اتخاذ قرار - كأمر طارئ وعاجل - بشأن أكثر الطرق فاعلية لتعيين اثنين من المحاسبين على الأقل.
- ٧ - عرف الأشخاص - باتجاه عقارب الساعة (من اليسار إلى اليمين) - وذلك بذكر أسمائهم ووظائفهم بصوت عال (اخترق لهم أسماءً إن فضلت ذلك).

- ٨ - اطلب من كل فرد أن يوضح مشكلته وامنع كلاً منهم (٣) دقائق لذلك، وقاطعهم بلباقة وانتقل للشخص التالى إذا تجاوز أى أحد منهم الزمن المحدد.
- ٩ - بعد أن يتحدث الجميع، اجعل الاجتماع مفتوحاً بطرح نقاش عام لمدة (١٥) دقيقة. وقد يتطلب الأمر أن تقدم مقترحات للمساعدة (خاصة عندما تعمل مع مشاركين من غير ذوى الخبرة)، وقد يكون من بين المقترحات ما يلى:
- عين كتاباً للحسابات بدلاً من محاسبين للعمل تحت رئاسة المحاسبين الموظفين حالياً.
 - وفر لكاتبى الحسابات المستجدين تدريباً رسمياً على رأس العمل لتنمية مهاراته.
 - ادع الموظفين الحاليين فى الإدارة المالية لأخذ عدد من البرامج لتعلم مهارات متنوعة، وذلك لإعدادهم للقيام بالمهام المحاسبية الأساسية، إلى جانب وظيفتهم الأساسية (مع إعادة كتابة الوصف الوظيفى والتفاوض حول الأجور بشكل مناسب).
 - ابتكر مشروعاً وهماً لعمل مشترك، وقم بتوظيف اثنين من المحاسبين على نظام التوظيف الجزئى.
- ١٠ - استمر فى ضبط الاجتماع، وذلك بتسجيل جميع الخطط المقترحة والمحددة وتعليقها (كى يتم التصويت عليها لاحقاً) وبإعادة التذكير بالهدف من الاجتماع بين الحين والآخر، وهذا الهدف هو إيجاد حل سريع لمشكلة النقص الحاد فى المهارات فى ناحية معينة، ولا تترك للأفراد مجالاً للحيرة. إن إحدى الإستراتيجيات هى توضيح أن جميع المقترحات مهمة، ولكن المواضيع غير ذات العلاقة يجب أن تؤجل إلى اجتماع لاحق فيما بعد.
- ١١ - بعد قرابة (١٥) دقيقة اطلب من اللجنة (أعضاء الاجتماع) أن يصوتوا على الخطط المقترحة التى وضعت أمامهم.
- ١٢ - وأخيراً، اطلب من المراقبين - إن وجدوا - طرح تعليقاتهم التى يرونها لتكون هى نهاية النشاط.

التقويم:

اسأل كل من لعب دوراً معيناً عن الآفاق التي اكتسبها من عملية التوظيف خلال قيامه بدوره.

دون بعض التعليقات المهمة وعلق عليها، واسأل من الذي تحققت أهدافه؟ ولماذا؟

واسأل هل كان هناك أى تكتيكات تفاوض أو جدال أثبتت جدارتها بالفعل؟

الاختتام:

اسأل الجميع عن أهم التعليقات المدونة التي يعتقدون بأنها ضرورية.

نشرة للقراءة :**سيناريو (نص) :**

أنتم موظفون مسئولون فى إدارة الموارد البشرية (HRM) بإحدى الشركات التى يوجد فيها حاجة ماسة إلى محاسب تكاليف منذ ستة أشهر. لقد تم رفض عرضين (متقدمين)، كما أن إحدى المعينات حديثاً قد استقالت بعد ستة أسابيع من تعيينها. وذلك عندما رفعت شكوى إلى دائرة (وكالة) التعيين توضح فيها أن زملاءها كانوا يعاملونها بتمييز عنصري بسبب لونها. لذلك فقد قامت الوكالة بالاتصال بكم لتحذيركم من هذه الشكوى.

وقد قدم إليكم مدير التوظيف وهو فى حالة من القلق والإحباط مبيناً أنه لم تكن هذه الوكالة وحدها هى التى لم تجد موظفين ولكن جميع الوكالات الأخرى لا يتوافر فى سجلاتها أى أحد. كما أن مديرة الإدارة المالية قد أحاطتكم علماً بوجودوظيفتين شاغرتين لحاسبين مؤهلين ولكنهما، مع الأسف، براتب أقل من معدل الأجور فى سوق العمل.

لقد أخبرتكم مديرة الإدارة المالية بأن العمل يمكن أن يؤدي بشخص غير مؤهل

مهنيًا إذا توافرت لديه خبرة محاسب مؤهل، ولكن الوظيفة المطلوبة لها نفس درجة المحاسب المؤهل. واتعقيد الأدوار أكثر، فإن ممثل الاتحاد العمالي أكد سياسة الشركة التي تتطلب استشارة الاتحاد قبل وضع الاعلان عن الوظيفة، إلا أن مدير التوظيف رفض القيام بذلك عند الاعلان لطلب محاسبين. وقد سمع ممثل الاتحاد العمالي بأنه يمكن لأشخاص غير مؤهلين، أن يعينوا فى وظائف لها نفس درجة وراتب المحاسبين المؤهلين، لذا فهو مهتم بهذه الامكانية لأنها غير مقبولة.

عندما تواجه بهذا الموقف لابد من أن تتحدث إلى مدير التوظيف، وممثل الاتحاد العمالي، والمسئول عن تكافؤ فرص التوظيف (EEO)، ثم تقرر كيف ستقدم بتعيين المحاسبين المطلوبين - وبسرعة!

نشرة للقراءة :

الأدوار :

ممثل الاتحاد:

كما وصف فى النص، عليك أن تحضر، لبعض الوقت، اجتماعاً بين مدير التوظيف من إدارة شئون الموظفين، ومسئول تكافؤ فرص التوظيف (EEO) ومسؤولين آخرين من إدارة شئون الموظفين وذلك لاتخاذ قرار - للتعامل مع الأزمة - حول كيفية تعيين بعض المحاسبين. ولقد مررت فى السابق باجتماع غير سار مع مدير التوظيف الذى استمر فى انتزاع حقل فى أن تستشار قبل الإعلان عن الوظائف. فى هذا الاجتماع قررت أن تحقق هدفين:

١ - الحصول على اعتراف رسمى بحقل فى أن تستشار قبل الإعلان عن الوظائف، وذلك بناءً على ما تم الاتفاق عليه بين شركتك والاتحاد. وأنت على أتم الاستعداد لأن توصى باتخاذ رد فعل اقتصادى (كإيقاف العمل أو حتى الإضراب التام) إذا لزم الأمر من أجل منع الاتفاقية.

٢ - للتأكد من عدم توظيف الأشخاص غير المؤهلين في وظائف لها نفس مرتبة وراتب وظيفة المحاسبين المؤهلين.

مدير التوظيف:

كما وصف في النص، عليك حضور اجتماع قصير مع المديرين الآخرين في إدارة شؤون الموظفين وذلك لاتخاذ قرار - للتعامل مع الأزمة - حول كيفية توظيف بعض المحاسبين.

سيكون كل من ممثل الاتحاد العمالي ومسئول تكافؤ فرص التوظيف (EEO) حاضراً في هذا الاجتماع. لقد قابلت ممثل الاتحاد مؤخراً عندما أكدت له أن إدارة شؤون الموظفين لن تسمح لأحد أبداً بالتدخل في طرقها المتبعة في التعيين.

لقد حاول ممثل الاتحاد العمالي الإصرار على أن هناك اتفاقية بين الشركة والاتحاد بهذا الخصوص، ولكن إلى حد علمك لم يكن هناك أي توجيه مكتوب للإحاطة بذلك. وأنت على غير استعداد للتشاور مع ممثل الاتحاد العمالي حول هذا الموضوع حتى يصلك شيء ما مكتوبٌ يجبرك على ذلك.

إنك تدرك أن الموظف المسئول عن تكافؤ فرص التوظيف (EEO) ليس مهتماً فقط بسلم الأجور ولكنه مهتم أيضاً بالمعاملة العادلة (المتساوية) التي يجب أن تمنح للموظفات من غير ذوات العرق الأبيض. لقد كان ذلك نتيجة لحادثة سيئة عينت فيها موظفة جديدة ذات شخصية عدوانية وكانت بالصدفة من السود عندما اختارت أن تستقيل وتغادر المكان. في هذا الاجتماع قررت أن تحقق هدفين:

١ - التأكيد بشدة على نزاهة إدارة شؤون الموظفين في جميع شؤون التوظيف وإدارة الموارد البشرية قانونياً وأخلاقياً، وأنها بعيدة عن اللوم.

٢ - إيجاد بعض الإستراتيجيات للإعلان عن الحاجة إلى محاسبين على أن يتحقق لها فرصة نجاح كبيرة.

مسئول تكافؤ فرص التوظيف (EEO):

كما وصف في النص، عليك حضور اجتماع قصير مع مدير التوظيف والمديرين الآخرين في إدارة شئون الموظفين.

سيكون ممثل الاتحاد العمالي موجوداً في الاجتماع الذي عقد لاتخاذ قرار - للتعامل مع الأزمة - حول كيفية تعيين بعض المحاسبين. لقد كنت قلقاً لفترة بسبب أن إعلانات التوظيف لا تؤكد، بصورة كافية، أن مبادئ وأعراف تكافؤ فرص التوظيف ستؤخذ في الاعتبار. وأنت - مثل ممثل الاتحاد العمالي - مهتم بضرورة عدم منح المحاسبين غير المؤهلين نفس مرتبة وراتب المحاسبين الحكوميين المؤهلين.

لقد قررت في هذا الاجتماع أن تحقق هدفين: (١) الحصول على اتفاق بأن جميع إعلانات الوظائف الشاغرة - من الآن فصاعداً - سيوضح فيها أهداف "تكافؤ فرص التوظيف" وأهداف الشركة، (٢) الحصول على الموافقة الرسمية من إدارة شئون التوظيف - نظراً لأنها ممثلة في رؤوسائها الحاضرين في الاجتماع - للتطوير السريع لسياسة تشجع النساء على تقلد مناصب وظيفية وأن تضمن بأن جميع الموظفين يعاملون الأقليات المحرومة بلطف وتعاون.

(٤٥) عقد التوظيف:**الزمن المطلوب:**

قراءة (٤٥) دقيقة.

الهدف:

توضيح بعض جوانب التفاوض حول التعويض (المكافأة) بين الموظف المتعاقد والمستخدم (صاحب العمل).

حجم المجموعة:

أى عدد يمكن إدارته.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز نسخة من الدورين (ص ٢٧٧، ص ٢٧٨) لكل المشاركين.

الإجراءات:

- ١ - تحدث عن هدف النشاط وأبدأ نقاشاً مختصراً حول المشاكل التي ربما قد واجهها المشاركون في التفاوض مثل التفاوض، على رسوم مع عميل ما أو على مكافأة تعويض مع صاحب العمل.
- ٢ - عندما يتحدث الجميع ببساطة وعندما يبدو الأشخاص مرتاحين، اطلب متطوعين للقيام بشرح هذه المشاكل عن طريق تمثيل الأدوار، وأعط كل مشارك واحداً من الدورين ونسخة من كليهما لجميع المشاهدين.
- ٣ - اطلب من المتطوعين أن يأتيا إلى مقدمة الفصل وإلا حدد لهم مكاناً بطريقة ما بحيث يستطيع الجميع أن يراهما ويسمعهما.
- ٤ - بعد أن يكون المتطوعان قد أخذوا وقتاً كافياً لقراءة واستيعاب دورهما، دعهما يتفاعلا مع الدور لمدة (١٠) دقائق تقريباً.
- ٥ - كرر العملية مع اثنين آخرين من المتطوعين على الأقل قبل أن تبدأ نقاشاً حول ماذا حدث خلال لعب الأدوار ولماذا؟

التقويم:

- هل يمكن للمشاركين أن يحددوا أهم العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند التفاوض حول عقد التوظيف؟
- هل يمكنهم تحديد أين يمكن أن تظهر المشاكل؟
- هل لدى أي مشارك معرفة وخبرة مباشرة في التفاوض حول مكافآت التعويض؟ إذا كان الجواب "نعم"، اطلب منهم أن يشرحوا للجميع ولدقائق معدودة العوامل التي يعتبرونها مهمة في هذه العملية.

الاختتام:

شجع على أن تكون المناقشة عامة. واجذب استمتع جميع المشاركين.

نشرة للقراءة:**النور (أ) :**

لقد قابلت مدير إدارة الموارد البشرية (HRD) لشركة كبيرة في أحد المؤتمرات، وقد بدا هذا المدير معجباً بمؤهلاتك، وخبرتك في التدريب الإداري الدولي وعبر الثقافات، وبورقة العمل التي قدمتها في المؤتمر حول مشاكل العمل مع أشخاص من جنسيات وثقافات مختلفة.

سألك المدير ما إذا كنت ترغب في تنفيذ ورشة عمل داخلية لمدة ثلاثة أيام خاصة بالمفاوضات عبر الثقافات، حيث سيكون المشاركون فيها من مديري الإدارة الوسطى والعليا في شركته التي يقع مقرها في "نيوزلاند"، والتي تقوم بتنظيم بعثات اكتشاف النفط حول المحيط الهادي. ومن مهام المديرين في الشركة الاتصال والتفاوض مع أشخاص في نول آسيوية مختلفة ومتعددة على جميع المستويات الإدارية ابتداءً من موظفي الدولة في الإدارة العليا وحتى العمال المحليين، ومن الواضح أنهم يجدون هذه المهمة صعبة جداً ويحتاجون إلى بعض التدريب عليها.

وفي الأسبوع التالي، قمت بتقديم مقترح مكتوب يحدد أتعابك، وقد يتفاوت بناءً على عدد المشاركين، وبناءً على ما إذا كان يجب عليك إجراء ترتيبات إدارية معينة كتنظيم موقع التدريب والتموين الغذائي وغير ذلك.

وفي الأسبوع الذي تلاه، استلمت عقدًا بسيطاً من البريد. وبالرغم من أنك شعرت بقدرتك على القيام بمتطلباته، إلا أنك فكرت في أنه يجب عليك ألا تقبله على هذا النحو المكتوب؛ لأن أتعابك ذكرت أنها قابلة للدفع عندما تكمل الدورة بشكل مرضي، ولم يكن هناك أي شيء مكتوب حول تفاوت أجرك بناءً على الحالة.

طلبت موعداً لمناقشة الموضوع، وسوف تجتمع اليوم مرة أخرى بمدير إدارة الموارد البشرية (HRD) لتلك الشركة، وتنوياً أن تستوضح عما تعنيه كلمة "إكمال مرضى"، وماذا يتوقع منك أن توفر بالتحديد بموجب هذا العقد.

نشرة للقراءة:

الدور (ب):

أنت مدير إدارة الموارد البشرية لشركة كبيرة، مقرها في "نيوزلاند" تعمل في تنظيم بعثات اكتشاف النفط حول المحيط الهادى.

من مهام مديري الشركة الاتصال والتفاوض مع أشخاص في دول آسيوية مختلفة على جميع المستويات الإدارية. ابتداءً من موظفى الدولة فى الإدارة العليا وحتى العمال المحليين، وهم يجدون فى ذلك صعوبة أحياناً.

فى مؤتمر عقد مؤخراً قابلت مستشاراً يملك مؤهلات وخبرة متميزة فى التدريب الإدارى الدولى والثقافات المتعددة. وقد قدم هذا المستشار ورقة عمل ممتازة فى المؤتمر حول مشاكل العمل مع الأشخاص مختلفى الجنسيات والثقافات.

وقد سألت هذا المستشار عما إذا كان يرغب فى تنفيذ ورشة عمل داخلية لمدة ثلاثة أيام للمديرين الخارجيين (القادمين من وراء البحار) خاصة بالتفاوض الدولى وعبر الثقافات.

وفى الأسبوع التالى، أملى على المستشار المقترح المكتوب، وقمت ببعض الترتيبات للتأكد من أن هذا المستشار يتسلم نسخة من عقد التدريب البسيط الذى بدأت باستخدامه منذ أن توليت مسئوليات عملك. هذا العقد يسمح للمدرب المتعاقد بتعبئة عدد من العناصر حسب الرغبة كالموقع، الوسائل المساعدة المطلوبة للتدريب وغير ذلك.

حينئذ طلب المستشار منك موعداً لمناقشة العقد على أنك لا ترى أن هناك شيئاً يستدعى المناقشة وستتم المقابلة اليوم فى مكتبك.

الفصل الثاني عشر

أنشطة الاتصال بين الثقافات

الأنشطة الأربعة القادمة عبارة عن لعب أدوار، والتي اتبع في تحديد وقتها وأهدافها، وإجراءاتها نفس الأسلوب السابق.

الزمن المطلوب:

قراءة (٣٠) دقيقة.

الهدف:

التدريب على التفاوض مع شخص من ثقافة، أو توجه، أو خلفية، مختلفة.

حجم المجموعة:

إذا أردت أن يلعب كل شخص دوراً، فيجب ألا يزيد العدد عن (٤) أشخاص لجلسة مدتها نصف ساعة، وإذا كنت ترغب في اختيار بعض الأشخاص من المجموعة لتطبيق لعب الأدوار في حين أن الآخرين يراقبون ويعلقون لاحقاً، فيمكن أن يكون العدد أكبر، فيقرب من (٢٥) أو ربما (٣٠) شخصاً.

البيئة:

غرفة الفصل، أو غرفة الحلقة الدراسية، أو غرفة المؤتمرات.

الإجراءات:

في نهاية الجلسة (قبل استراحة الغذاء مثلاً) اختر شخصين من المجموعة. قل لهما إنك ستطلب منهما خلال الجلسة القادمة أن يؤديا بعض الأدوار. أعط كل واحد منهما واحدة من الملخصات التالية ليقرأها خلال الاستراحة.

يمكنك تشكيل مجموعات صغيرة وتوزيع جميع أدوار اللعب عليهم بحيث تعطى كل شخص عدة لحظات ليقرأ ويستوعب وربما يناقش الأدوار. بعد ذلك أطلب متطوعين فى كل مرة ليطبقا لعبة الأدوار.

١ - اشرح النشاط الذى سيلعب لتوضيح بعض أوجه الاتصال بين الثقافات (مع أنك يجب أن تعرف العبارة).

٢ - اطلب من لاعبي الأدوار الحضور إلى مقدمة الغرفة حيث يستطيع الجميع رؤيتهما وسماعهما ثم يبدأ لعب الأدوار.

٣ - بعد ذلك ابدأ مناقشة عامة.

٤ - اطلب من شخصين آخرين أن يأخذا الدورين، وبعد ذلك ناقش مع المجموعة الاختلافات فى معالجتهم للحالة مع المقارنة بلعب الأدوار الأول.

(٤٦) أيها النادل هناك ذبابة فى حسائى:

نشرة للقراءة:

النور (أ):

أنت مسافر إلى دولة أجنبية، واليوم وبينما كنت تأكل فى الخارج، فى مطعم يبدو غالياً، وجدت ما يبدو كأنه جزء من حشرة فى حسائك. فاعترضت على ذلك للنادل، ولكنه أصر على أنه بهارات وليس حشرة. لم توافق وطلبت أن تتحدث مع المدير، وسيحضر المدير إلى طاولتك الآن.

النور (ب):

أنت مدير مطعم ممتاز والأسعار قد تبدو مرتفعة، ولكن الجودة والخدمة تجعلها مقبولة جداً. لمطعمك سمعة جيدة ويجذب كثيراً من الأجانب: اليوم حضر ضيف عشاء أجنبى

لمطعمك وقدم أحد النادلين الجدد حساءً إليه ويبدو أن هناك بعض الشكوى منه. لقد أخبرك النادل الآن بأن الأجنبى يرغب فى التحدث إليك، أنت الآن ذاهب إلى طاولته.

التقويم:

- ١ - هل اشتكى (أ)؟ وألقى الطلب لبقية الوجبة ؟ ورفض الدفع للشربة؟
 - ٢ - هل استمع (ب) للمشكلة ؟ وصحح أى سوء فهم ؟ وعبر عن أسفه بإخلاص؟ وجعل الاعتذار لبقاً؟
 - ٣ - هل يقدر كلا الطرفين على إعطاء واستقبال تفسيرات، وإيجاد حلول مشتركة للمشكلة؟
 - ٤ - هل كان (أ) قادراً على أن يأخذ الشكوى بموضوعية وفعالية؟
- إن لعب الأدوار يمكن أن يستخدم لتوضيح طبيعة ثقافية محددة لسلوك الناس. فمثلاً، هل يتبنى الرجال والنساء سلوكاً مختلفاً عندما يضعون (يقدمون) نفس الشكوى؟

الاختتام:

لا أحد يستطيع أن يضع أحكاماً موضوعية لأفضل طرق معالجة لمشكلات الاتصال فى بيئات أجنبية، ولكن مناقشة هذا اللعب للأدوار قد يساعد المشاركين فى تحديد نطاق عريض للاحتتمالات.

(٤٧) أنا لا أصدق:

نشرة للقراءة:

الدور (أ):

أنت كورى الجنسية عملت لشركة (IBM) لمدة (١٥) عاماً ولديك وظيفة جيدة فى كوريا مديراً محلياً لشركة (IBM). إنك الآن فى اليابان فى مشروع تدريبى للتحويل

التقنى، ستبقى فى اليابان لمدة شهر، وبعدها ستعود لبلادك لتدرب الكوريين على كيفية استخدام هذه المعدات الجديدة. ومديرك من سنغافورة وهو شخص وودود جداً، وقادر، وعمره من عمرك تقريباً. إنك تحب السنغافوريين عموماً ومنبهر بأسلوب عملهم، ولكن حدث يوم أمس شيء حيرك. فبعد أن شرح المدرب عملية صعبة إلى حد ما، قال: ماذا تعتقدون؟ أى أسئلة؟ كنت حقيقة منبهرًا أن هذه الآلة يمكن أن تؤدي مثل هذه الإجراءات المعقدة. وقلت: أنا لا أصدق! أظهر المدرب رد فعل غير منطوق لحماسك، ولكن فى وقت لاحق طلب أن يراك على انفراد. أنت ذاهب لرؤيته الآن، ولكنك لست متأكدًا لماذا يريد أن يراك.

النور (ب):

أنت سنغافورى عملت لشركة (IBM) العالمية لمدة (١٥) عاماً. وأنت الآن مسئول عن مشروع التحول التقنى الذى يتطلب منك تدريب موظفى الشركة العالميين. بعد هذا التدريب معك، سيعود المشاركون للعمل فى شركات الـ (IBM) فى دولهم. لك سمعة جيدة بين زملائك لكونك أميناً وودوداً وقادراً. حدث يوم أمس شيء أزعجك. فبعد شرح عملية تقنية إلى حد ما لبعض المعدات الجديدة، سألت: ماذا تعتقدون؟ هل هناك أسئلة؟ أجاب متدرب كورى: أنا لا أصدق!

غضبت لأنه قيل لك فى صورة مهذبة إنك كاذب، وبعد الجلسة طلبت أن ترى المتدرب. أنت الآن على وشك الالتقاء بهذا الكورى، الذى له نفس عمرك تقريباً، وله منصب مساوٍ لك فى الشركة وبنفس سنوات الخبرة تقريباً. أنت تريد أن يعرف هذا الشخص أنك لا تحب أن تدعى بالكاذب.

التقويم:

نظريات الاتصال بين الثقافات تذكر أن أول شيء يجب أن يعمل كلا الطرفين هو

البحث عن توضيح للمعنى الذى قصده الشخص الآخر. لذلك فمن المفترض أن يبحث المدرب السنغافورى الذى شعر بأنه الطرف الذى جرح شعوره، عما قصده المدرب الكورى بعبارة «أنا لا أصدق» قبل أن يغضب. ففي الحقيقة هذا تعبير عام بين متحدثى اللغة الانجليزية الكوريين ولا يعنى أكثر من «مدهش!» أو «هذا رائع!». ولو أن الكورى فى هذه القصة أدرك أن الإساءة التى حدثت غير مقصودة لأمكن تقديم شرح يوضح الوضع فى حينه وربما يرضى السنغافورى بوصفه مدرباً جيداً.

الاختتام:

يمكن تبني لعب تلك الأوار فى مواضع أخرى. فمثلاً بين مدرب شاب يعبر عن حماسه مع أئداده بلغة شعبية مضطربة إلى حد ما، ولكن ربما يساء فهمه من مدرب أكبر منه بكثير.

(٤٨) الالتقاء بالزوجة:

نشرة للقراءة:

الدور (أ):

أنت مستشار قانونى تايلندى تعمل مع شركة أمريكية للاستيراد والتصدير فى بانكوك. وأنت فى الأربعين من عمرك، ومتزوج ولك أربعة أطفال. وقد تعلمت فى تايلاند، ورحلاتك الأجنبية للدول المجاورة مقصورة على الذهاب فى السيارة إلى دول مثل ماليزيا، سنغافورة. ولك محاولة واحدة للذهاب ليوغوسلافيا من عدة سنوات مضت ولكن الطريق كان سيئاً جداً ألحق الضرر بسيارتك. اهتماماتك الأساسية تنحصر فى السيارات وقيادتها. وقد اشتريت فى الآونة الأخيرة سيارة مازدا جديدة بثلاثة أضعاف ما قد تكلفه فى اليابان، ولتحميها من السرقة فقد ركب لها نظام إنذار خاص

يمكن أن يرسل إشارات إلى مكتبك، أو منزلك، أو جهاز البيجر الذي تحمله طوال الوقت. أنت غالباً تحب قيادة السيارة منفرداً ورغم ذلك قد تدعو صديقاً لمصاحبتك في بعض الأحيان. وستحضر اليوم حفل استقبال للمدير الإداري الأمريكي الجديد لشركتك وقد سمعت بأن سيارته الكورفت قد شحنت من الولايات المتحدة وأنت متلهف لتخبره باهتمامك بالسيارات وبنظام الإنذار الجديد الذي تملكه لسيارتك، وربما تستطيعان التخطيط لرحلة سوياً، أمنيته أن تكون هناك فرصة يوماً ما لتقود سيارته الكورفت.

الدور (ب):

وصلت الأسبوع الماضي إلى بانكوك لتصبح مديراً إدارياً لشركة أمريكية للاستيراد والتصدير، وأنت وزوجتك تقيمان في الفندق حتى يصل أثنائك وسيارتك الكورفت الأسبوع القادم. لقد دعت الشركة اليوم جميع الموظفين لحفل استقبال على شرفك. أنت أمريكي في الأربعين، ومتزوج ولك ولدان يدرسان في الجامعة في الولايات المتحدة. زوجتك ترسم وقد أقامت عدة معارض في السنتين الأخيرتين وفازت بجائزتين رائعتين، وهي تتمنى أن تجد أستديو وصالة عرض مناسبتين حتى تكمل عملها هنا. أحد أبنائك في جامعة برنستون (Princeton) متخصص في القانون العالمي، وله سجل صافٍ جداً وهو نائب الرئيس في فصله. الولد الآخر يدرس حديثاً الأدب الأمريكي في جامعة براون (Brown) ومحرر في جريدة الطلاب، وقد باع مقالة لمجلة إسكوير (Esquire). أنت فخور بعائلتك وترغب أن يلتقي الموظفون بزوجتك قريباً، وبأبنائك عندما يحضرون في إجازة عيد الميلاد.

التقويم:

لو اتبع لاعبا الأدوار الإرشادات السابقة فإنهما بلا شك سيتكلمان عن غايات متعارضة، وربما عن موضوعات تجعلهما غاضبين من بعضهما. وكلتا الشخصيتين تحتاجان إلى

تعلم مواضيع مناسبة للمناقشة والكلام الودى البسيط الذى يستخدمه رجال الأعمال فى الاجتماعات المهنية.

الاهتمام:

يمكنك أن تتبنى لعب هذه الأدوار لتخلق نوعاً من الانتماء لأى شخصين لهما اهتمامات مختلفة، كأن يكون شخصاً مفتوناً بالرياضة وآخر هاوياً لألعاب الفيديو.

(٤٩) دبوس (بروش) الشركة:

نشرة للقراءة:

الدور (أ):

قبل قدومك إلى اليابان بوصفك مديراً أمريكياً لمكتب شركة أمريكية - يابانية مشتركة. قمت بالكثير من الواجبات فى سبيل فهم اليابان واليابانيين، وخبراتهم العملية. أحد الأشياء التى تعلمتها هى تلك الالتزامات التى تكون بين كلتا الجهتين الشركة والموظفين. فالعمال اليابانيون على سبيل المثال فخورون بصاحب العمل ويأخذهم الفخر عند ارتداء دبوس (بروش) الشركة، وغالبية الشركات تفرض أن يلبس الدبوس خلال ساعات العمل، ولكن الكثيرين يرتدونه فى جميع الأوقات. لاحظت ذات مرة فى مكتبك أن هناك سكرتيرة جديدة لا ترتدى دبوسها. فلما سألتهما لماذا قالت إنها لم تتسلمه بعد. طلبت من مساعدتك الشخصية أن تتأكد إنها قد أخذت واحداً. فقالت مساعدتك الشخصية إنها ستعتنى بذلك. بعد يومين لاحظت أن السكرتيرة الجديدة مازالت لا ترتدى الدبوس. هذه المرة قالت لك مساعدتك الشخصية أن السكرتيرة ستأخذه فى وقت لاحق. ورغبة منك فى إظهار فهمك لليابان واهتمامك بالشركة، أحضرت دبوساً وأعطيته لها. أنت الآن على وشك الالتقاء بمدير شؤون الموظفين لتحقيق من خلفية مساعدتك الشخصية، التى يبدو أنها لا تتبع أوامرك.

الدور (ب):

أنت مدير شؤون موظفين ياباني في شركة يابانية - أمريكية مشتركة. حضر مؤخراً لليابان مدير مكتب أمريكي، لاحظ أن إحدى السكرتيرات المستجدات لا ترتدي دبوس الشركة. هذا المدير أحضر دبوساً وأمرها بارتدائه مادامت في المكتب. واجبك أن تشرح للمدير أن الدبابيس لا تعطى للموظفين المستجدين حتى يكملوا ستة أسابيع مع الشركة. عند ذلك تقدم الدبابيس في احتفال صغير عندما يصبح الموظفون المستجدون أعضاء في العائلة. واجبك أن تشرح الملابس بتأييد لمدير المكتب الأجنبي حتى تصحح الخطأ. وأن تشرح له أيضاً السبب في عدم إخبار المساعدة الشخصية له عن الاحتفال.

التقويم:

لقد تمت المساعدة الشخصية لمدير المكتب في هذه الحالة أنها قد شعرت بالجرأة للنقاش مع السلطة العليا بمبادرة منها، مهما كان ذلك غير ملائم. كما أن المدير الإداري قد تمنى لو أنه تصرف بفعالية أكثر بسؤال المساعدة الشخصية عن سبب عدم ارتداء الموظفة الجديدة للدبوس، قبل التصرف بطريقة مستقلة لا تناسب الشركات اليابانية إلى حد بعيد.

إن لعب الأدوار هذا يمكن أن يقدم توضيحاً جيداً لقيمة المعلومات التي يتلقاها القادمون الجدد من موظفي المنظمة الذين قد عملوا هناك لبعض الوقت، والذين يعرفون الشروط والقواعد الخاصة بالعمل، ويستطيعون أن يشرحوا كيف تعمل الأشياء.

الاختتام:

جميع الأدوار السابقة في هذا التمرين قد صممت لتظهر مجالات معينة من الاتصال بين الثقافات في أوسع معنى عندما يظهر عدم الفهم كثيراً.

(٥٠) مقر العمل العالمي:**الزمن المطلوب:**

قراءة ساعة.

الهدف:

مناقشة كيف أن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد في بناء نظام ثقافي موحد
بأفراد (عمال) من ثقافات متنوعة.

حجم المجموعة:

مكون من قراءة (٨ - ٢٨) شخصاً.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز الحالات النقدية الثلاث (في الصفحات من ٢٨٨ - ٢٩٢)
بواقع نسخة واحدة من كل منها لكل مشارك.

الإجراءات:

١ - أعلن الهدف من النشاط وابدأ نقاشاً مختصراً لتتأكد أن كل شخص قد فهم
الموضوع. وضح أنه بالرغم من أن المناقشة متعلقة بالسلوك الفردي المشين، إلا أن
هذا مثال واحد فقط من سلسلة ضخمة من السلوكيات التنظيمية، حيث إن تعدد
ثقافات القوى العاملة، يستلزم إيجاد معيار مشترك. يمكنك إذا رغبت في أن
تكتب عدة أنواع من الحالات النقدية لتبادل الثقافات كبداية للنقاش، وربما
تستخدم حالاتنا كنماذج.

٢ - وزع أوراق الحالات النقدية الثلاث واطلب من كل شخص أن يقرأها، وبحسب
رغبتك، يمكنك عندها أن تطلب ثلاث مجموعات من المتطوعين، وتعطى كل مجموعة

(اثنين فقط) الأدوار لواحدة من الحالات النقدية، ثم اطلب من كل مجموعة أن تمثلها بالدور. ستجد الكثير من المتعة مع المجموعة الراغبة في العمل.

٣ - سواء تركت هذا التمرين لقراءة سريعة أو سمحت له أن يستمر في مستوى النقاش فقط، عليك أن تشجع المجموعة على إبداء آرائهم حول محتوى البرامج التدريبية المقترحة لتجنب السلوك الفردي المشين في مقر العمل الذي حدث فيه جميع الحالات النقدية الثلاث.

التقويم:

ما هي مفاتيح القوة المنبثقة عن المشاكل في تدريب القوى العاملة التي تتعدد الثقافات بها؟

الاختتام:

وسّع النقاش ليشمل حقائق أخرى تؤخذ في الاعتبار عند توظيف أناس من عدة أوطان أو من خلفيات عرقية ودينية مختلفة.

نشرة للقراءة:

الحالة النقدية (١) (حديث فتاة):

كرت (Kurt) هو شخص ألماني يعمل مستشاراً لمكتب المملكة المتحدة (UK) في شركة ألمانية. مديرة المكتب أليس (Alice) بيضاء، ومن مواليد المملكة المتحدة (UK). وماريا (Maria) مساعدتها مهاجرة من غرب الهند.

أليس: عندما دخلت المكتب هذا الصباح بدا لي أن كرت كان غير لطيف معك. هل كان سلوكه مشيناً معك؟

ماريا: لا بأس يا أليس، أستطيع أن أتعامل مع كرت.

أليس: هذه ليست النقطة الأساسية، من المفترض ألا تتحملي السلوك الفظ، سأتكلم مع كرت.

ماريا: أه يا أليس، أرجوك لا تحدثي جلبة لا داعي لها حول ذلك، أنت فقط ستضعينني في مشكلة.

أليس: لا.. لن أفعل، إنه سلوكه هو الذي يعتبر ضد القانون وليس أنت.

ماريا: ربما لا يكون الأمر كذلك في بلاده، وعلى كل حال أنا يجب أن أعمل معه أليس كذلك؟ لذلك فأنا لا أريده أن يدير لي ظهره، بالإضافة إلى أنه هنا لعدة أسابيع فقط.

أليس: ولكن كلما تحملت أكثر، كلما زاد سلوكه سوءاً، وهو لن يتعلم أبداً كيف يعامل المرأة البريطانية.

ماريا: نحن - المهاجرين - معنادون على مثل هذه الأشياء، وتعلمنا ألا نجعل ذلك يؤثر علينا وإلا سنفقد وظائفنا، إنه - بحق - شيء غير مهم يا أليس، دعيه وشأنه.

أسئلة:

- هل تبالغ أليس في الوضع؟ هل هناك فعلاً مشكلة هنا؟
- إذا كان الأمر كذلك، فمن هو صاحب المشكلة؟
- ماذا يلزم أن يفعل بشأنها؟

نشرة للقراءة:

الحالة النقدية (٢) (حديث مكتب):

على (Ali) مدير قسم، وبن (Ben) أحد مشرفيه. كلا الرجلين تركيان ويعملان في فرع أزمير (Izmir) لشركة متعددة الجنسيات. طلب "على" من "بن" أن يأتي إلى مكتبه لحديث خاص.

على: بن، لدى شكوى بشأن سلوكك مع إحدى الأستراليات.

بن: ماذا تعنى ؟ أنا دائماً على علاقة جيدة مع الجميع من هو الذى يشكونى؟

على: شيلا كيلى (Sheila Kelly)، السكرتيرة التى من سدنى (Sydney).
قالت بأنك تنتظر إليها بوقاحة وتعلق تعليقات غير لائقة.

بن: ماذا ؟ هذا غير معقول، إنها هى التى تعلق على تعليقات غير لائقة. هى تضع يدها على ذراعى وتنتظر بجرأة إلى عيني - إنها وقحة جداً، تتحدث دائماً عن أصدقائها الرجال. لا يوجد أحد من السكرتيرات الأخريات يتصرف مثل ذلك. لقد طلبت منى بالأمس أن أبقى متأخراً بعد انصراف الآخرين من المكتب لتتحدث عن أحد المشاريع كما قالت، ولكننى أعرف أكثر.

على: حسناً، السكرتيرات الأخريات محليات ويعرفن كيف يتصرفن، وشيلا أجنبية - وربما إنهم يتصرفون بهذا الشكل فى إستراليا، لا نريدها أن تشكو للمكتب الرئيسى، إن من الواجب عليك أن تكون أكثر تحفظاً.

بن: ولكنها... هل تستطيع أن تلومنى؟

على: لا ولكن كن حذراً.

أسئلة:

- هل تعتقد أن شيلا أرادت أن تشجع بن ليتجراً عليها؟
- ما الإجراء الإضافى الذى يحتمل أن يتخذه على فى اعتقاده؟
- ما الإجراء الإضافى الذى من المفترض أن يتخذه على إذا كان هناك إجراء مطلوب؟
- ماذا يحتمل أن يحدث، إذا سمح للوضع أن يستمر كما هو؟

نشرة للقراءة:**الحالة النقدية (٢) (السكرتيرة المثالية):**

مايومي (Mayumi) سكرتيرة يابانية فى بنك طوكيو. ند بيكر (Ned Baker) مدير من نيويورك لإحدى مؤسسات البنك، وهو فى طوكيو لمؤتمر بنكى. هذه هى زيارته الأولى لليابان، وهو يعتقد أنه كان مطلعاً جيداً ويعرف كيف يتصرف.

ند: مايومي، صبرى لى هذه من فضلك.

مايومي: سمعاً وطاعة يا سيد بيكر.

ند: هل تعلمين أن لديك...؟

مايومي: لا.. لا يا سيد بيكر.

ند: أرجوك ناديني "ند".

مايومي: سمعاً وطاعة يا سيد "ند".

ند: أنا أحب أن أرى ابتسامتك. ما رأيك فى شراب بعد العمل ؟

مايومي: على أن أقابل صديقتى.

ند: ما رأيك أن يكون غداً؟

مايومي: على أن أتسوق.

ند: يوم الجمعة؟

مايومي: أنا أزور أُمى.

ند: حسناً، حددى اليوم.

مايومي: حسناً... إنه...

ند: ماذا عن الإثنين القادم؟

مايومي: حسناً... لا أعتقد...

ند: حسناً سوف أحضر إلى مكتبك فى الساعة الخامسة من مساء يوم الاثنين وأخذك.

مايومي: حسناً يا سيد "ند".

أسئلة:

- هل ترغب "مايومي" فى الحقيقة أن تذهب للخارج مع "ند"؟ كيف عرفت؟
- هل تعتقد أن "مايومي" يمكن أن تتعلم نوع السلوك الحازم الذى تمارسه النساء الغربيات؟ أم هل تعتقد أنها امرأة يابانية أكثر وعليها أن تجد طرقها الخاصة للتعامل مع الرجال الأجانب مثل "ند"؟

(هـ) الشراب الممزوج:

الزمن المطلوب:

حوالى (٣٠) دقيقة.

الهدف:

جعل المشاركين ذوى حساسية لمشاكل الاتصال بين الثقافات فى مقر عمل متعدد الثقافات.

حجم المجموعة:

يمكن أن يتألف حجم المجموعة من أى عدد، وبإمكانك تقسيمهم إلى مجموعات فرعية إذا لزم الأمر.

البيئة:

غرفة الفصل، غرفة الحلقة الدراسية، غرفة المؤتمرات... إلخ. مع تجهيز نسخة من الحالة الدراسية والإجابات المقترحة وصفحة الملاحظات لكل مشارك.

الإجراءات:

- ١ - أعلن الهدف من النشاط.
- ٢ - وزع نسخاً من الحالة الدراسية والإجابات المقترحة. واطلب من الأشخاص قراءتها، والعمل بشكل فردي لما يقرب من (١٠) دقائق لإعادة ترتيب الاقتراحات بالتسلسل المحتمل [(١) الدرجة الصغرى، (٥) الدرجة العليا].
- ٣ - اطلب من المشاركين تشكيل مجموعات صغيرة [لنقل (٣) أشخاص في كل مجموعة] لمقارنة الدرجات لقراءة (١٠) دقائق.
- ٤ - اجعل المجموعة مع بعضها في جلسة مكتملة، ثم وزع صفحة الملاحظات، وابدأ النقاش حول الملاحظات.

التقويم:

هل وافق أغلب المشاركين على التعليقات التي توجد بصفحة الملاحظات؟ إذا كان ذلك؟ فلماذا؟ وإذا لم يكن، فلماذا؟ ما هي الملاحظات الأخرى التي وضعها المشاركون عن الحالة الدراسية؟ ماذا تعلم هؤلاء المشاركون من النشاط، حول العمل مع أناس من خلفيات مختلفة؟

الاختتام:

ابدأ نقاشاً عاماً عن الحمية أو عن أى قيود أخرى مألوفة لأعضاء المجموعة. هل لديهم مثلاً نواذر عن إحباطات شخصية لعدم قدرتهم على إيجاد طعام أو شراب،

أو إشباع في السلوك حسب اختيارهم؟ ما هو السلوك المكافئ الذي يستخدمونه؟ كيف يمكننا مساعدة أنفسنا والآخرين لنصبح أكثر حساسية لاحتياجات الناس المرتكزة على قيم ثقافية غير قيمنا؟

نشرة للقراءة:

حالة دراسية:

هاجر أحمد حديثاً لأستراليا ووجد منصباً إدارياً في شركة تنافسية خاصة، وصغيرة بعض الشيء، تصنع معدات إلكترونية. إنه رجل ذكي جداً وذو شخصية جذابة، والشركة تشعر بأنها محظوظة لأنها وظفته. كان مدعواً الأحد الماضي لحفل شواء أجرى للاحتفال بعقد كبير وقعته الشركة حديثاً. كان حفلاً باذخاً قدم فيه طبق جميلات على صهوة جواد، ومشهيات أخرى مستوردة، وسلطات متنوعة، وكيك منقوع بالفاكهة والمربى والكرامة، ولحم مشوى على الشيش وكانت المشروبات على اختلاف أنواعها تتدفق وتتبادلها الأيدي كالماء.

المدير العام الذي أقام الحفلة في حديقته، بذل أقصى ما لديه للتأكد بأن أحمد قد أمضى وقتاً جيداً. وهو يعرف أن أحمد قد كافح بشجاعة ضد الصدمة الثقافية في دولته الجديدة. وحاول جاهداً أن يكسب أصدقاء كذا أنه قد قام بواجبه جيداً في العمل، ولكن أحمد اليوم كان لا يطاق.

في البداية حضر منفرداً ولم يأت بذكر لزوجته، مع أن المدير العام يعرف أنه متزوج وقد افترض المدير بأن أحمد سيحضر زوجته معه ليعرفها على الجميع خاصة أن المدير لم يقابلها بعد. ومع أن أحمد قد قال (كم هو جائع) إلا أنه رفض أن يأكل أو يشرب أي شيء وترك الحفلة بعد حوالي (٢٠) دقيقة مع اعتذار جاف. وعلاوة على ذلك، فقد استمر مزاج أحمد السيئ لليوم الثاني في المكتب وبدأ المدير العام يعتقد بأن أحمد لن يستطيع أبداً أن ينسجم وقال "ماذا به؟".

نشرة للقراءة:**الإجابات المقترحة:****الإجابة (أ):**

غضب أحمد عندما رأى زملاءه قد صحبوا زوجاتهم لحفل الشواء؛ لأن زوجته لم تدع بشكل رسمي.

الدرجة من (٥)؟

الإجابة (ب):

أحمد لم يحضر زوجته لأن زواجه كان منتهياً، لهذا فقد كان سلوكه غير ودي.

الدرجة من (٥)؟

الإجابة (ج):

أحمد كان غاضباً لحضور السكرتيرات وبقية الموظفين المدعوين للحفلة، لأنه كان متوقفاً أنه للمديرين فقط.

الدرجة من (٥)؟

الإجابة (د):

أحمد يمر بصدمة ثقافية أكثر بكثير مما يعلم مديره، فهو قلق جداً على بيئته لدرجة أنه لا يستطيع الاسترخاء والاستمتاع بنفسه.

الدرجة من (٥)؟

الإجابة (هـ):

أحمد مسلم، ولذلك فقد ذهب عندما اكتشف أنه لا شيء في الواقع يمكنه أكله

أو شربه في تلك الحفلة، وإن كان في الواقع جائعاً جداً. كان مدركاً أن سلوكه بدا غير لائق، وفي اليوم التالي استمر سلوكه في المكتب متكلفاً لأنه لا يعرف كيف يشرح مشكلته دون أن يجعل منها أمراً كبيراً.

الدرجة من (٥).

نشرة للقراءة:

صفحة الملاحظات:

الاقتراح (أ):

هذا مستبعد، فإن من المرجح أكثر أن أحمد اعتقد أنه من غير اللائق أن يحضر زوجته لمهمة مكتبية، مع أن المهمة غير رسمية. كما أنه لم يبق في الحفلة وقتاً كافياً ليعرف أيًا من الضيوف موظفاً بالشركة ومن منهم ليس موظفاً بها.

الدرجة (١).

الاقتراح (ب):

هذا محتمل، مع أنه ليس لدينا دليل عليه. وهناك احتمال أكبر في أن سبب استياء أحمد في سياق هذه الحالة يرتبط بصورة مباشرة بما حدث في حفل الشواء.

الدرجة (٢).

الاقتراح (ج):

هذا محتمل، ولكن مهما كان تسلسل خبراته التنظيمية السابقة، أحمد رجل ذكي. كان لديه وقت ليدرك الصلة غير الرسمية في حياة المكتب في أستراليا. كذلك من المحتمل جداً أنه قد سمع السكرتيرات يتناقشن عن حفل الشواء في الأسبوع السابق.

الدرجة (٢).

الاقتراح (د):

يبدو محتملاً أن أحمد قد عانى بعض الشيء من صدمة ثقافية في الحفلة، ولكن ما هي؟ نحن نعرف أنه قد بدأ مستقراً بشكل جيد في العمل، وأن له قيمته في الشركة. وبما أنه قد قبل الدعوة في المقام الأول، فمن غير المحتمل أنه سيشعر بأنه غير مرحب به لدرجة أنه سيغادر مبكراً جداً، لا سيما أن المدير العام كان في طريقة للعناية به. لهذا ماذا حدث ليغضبه، حتى إنه ظل غاضباً إلى الأسبوع التالي في العمل؟

الدرجة (٤).

الاقتراح (هـ):

هذا إلى حد بعيد هو الاقتراح الأكثر احتمالاً فالمسلمون الملتزمون لا يأكلون لحم الخنزير، ولا يشربون الكحول. إذا كان لدى أحمد أي شك في محتويات المشهيات (وفي الحقيقة حتى المعجنات كانت مصنوعة بلحم الخنزير) أو السلطة أو البنش فهو لن يلمسها، علاوة على ذلك من الممكن أنه أحس بالغضب لأن مضيفه كان غير مبال جداً بمعتقداته الدينية والثقافية.

إن كثيراً من الأستراليين المعروفين في الماضي بأنهم أكلوا اللحوم العظماء قد بدؤوا يعمدون حديثاً إلى توفير أطباق خضار في حفلاتهم مراعاة للسكان متعددي الثقافات.

الدرجة (٥).

(٥٢) صنع في اليابان:

الزمن المطلوب:

قراءة (٣٠) دقيقة.

الهدف:

اكتشاف بعض النتائج في تكافؤ فرص التوظيف [Equal employment opportunity (EEO)]

حجم المجموعة:

يتألف من (١٠ - ٣٠) شخصاً.

البيئة:

١ - جهز مذكرات النقاش (انظر ص ٣٠١).

٢ - جهز طاقماً من (٥) عصابات للرأس. تُعدُّ هذه بطى ورقة بيضاء مقاس (A4) إلى نصفين بالطول، ثم إلى نصفين مرة أخرى لتعمل شريطاً، اكتب واحدة مما يلي على كل من الشرائط بحروف سوداء كثيفة:

- الأقلية:

(ملاحظة: قد ترغب في كتابة كلمات: أسود، إسباني، هندي، آسيوي، بدائي أو بعض الكلمات الأخرى المحددة التي ترمز إلى نوع عضو الجماعة الأقلية خاصة الذين هم محرومون في موطنك).

- المرأة.

- اتحاد المصنع (Union Rep).

- MCP (ملاحظة: هذا يرمز إلى (male chauvinist pig) (ذكر الخنزير المغالى فى الوطنية): ولكن قد ترغب أن تشير لهذا بكلمة مختلفة أو عبارة قصيرة.
- EEO (ملاحظة: هذا يرمز إلى (Equal Employment opportunity officer) أى ضابط تكافؤ فرص التوظيف.

عندما تصنف شرائط الورق. ألصق الطرفين لكل واحدة مع بعضهما بالشريط اللاصق وبعدها أعد التشكيل بإزالة الطرف المثني الطويل لتعمل عصابت الرأس الخمس (قس واحداً على رأسك لتأكد من المقاس).

٣ - تخلص من جميع الطاومات التى فى غرفة الفصل.

٤ - ضع خمسة مقاعد فى حلقة وسط الغرفة. هذا سيكون "جوف السمكة".

٥ - اجمع جميع المقاعد المتبقية حول جوف السمكة بحيث تكون كافية لجلوس المراقبين

الإجراءات:

١ - اشرح للجميع أن تمرين جوف السمكة يتألف من مجموعة صغيرة من المتطوعين يناقشون موضوعاً فى حين أن الآخرين يبقون بوصفهم مشاهدين. إن الاختلاف الوحيد هنا هو أنك ستوقف النقاش من وقت لآخر، لذلك فإن بعض المشاهدين يمكن أن يتبادلوا الأماكن مع السمكة

٢ - اختر (٥) متطوعين وأعط كل منهم عصاية رأس ليرتديها. اطلب منهم أن يتصرفوا كما لو كانوا فى الحياة الواقعية، إذا كان ما كتب على عصاية رأسهم حقيقياً.

٣ - اجلسهم فى جوف السمكة، وأجلس الآخرين حولهم.

٤ - اطلب منهم الجلوس ثم وزع نسخة من مذكرات النقاش للجميع.

٥ - عندما يأخذ النقاش طريقة [لمدة (٥ - ٧) دقائق] أعلن التوقف واطلب واحداً أو أكثر من المشاهدين ليتبادلوا الأماكن مع واحد أو أكثر من اللاعبين داخل السمكة بأخذ مكانهم في الدائرة، ولبس عصابة رأسهم. يجب على كل قادم جديد أن يؤدي الدور كما يرغب هو. يمكنك أن تختار بعض الأفراد ليغيروا الأماكن كما يمكنك أن تطلب متطوعين.

٦ - ابدأ النقاش مرة ثانية من النقطة التي توقف عندها سابقاً، وامنحهم (٥) دقائق أخرى أو نحوها.

٧ - أعد الخطوتين (٥، ٦).

٨ - يمكنك أن تستمر في إعادة كل خطوة من هذه الخطوات كل (٥) دقائق، بإمكانك إذا رغبت في أن تستبدل جميع اللاعبين داخل السمكة على الأقل مرة واحدة، ولكن إذا عملت ذلك فإن التمرين سيأخذ أكثر من نصف ساعة.

التقويم:

أعلن عن نهاية رسمية للنشاط، ثم اسأل الفصل إذا كانوا يعتقدون أنهم قد تعلموا أي شيء منه. إذا كان كذلك، فما هو هذا الشيء؟ إذا لم يكن كذلك، فلماذا يعتقدون أن النشاط كان غير مجد؟

الاختتام:

اسأل المشاركين عشوائياً إذا كانوا يستطيعون تقديم مثال معروف لديهم، عن التحيز في مكان العمل بسبب الجنس أو اللون... أو غيرها. وساعد الفصل لتلخيص المعتقدات الأساسية لسياسة تكافؤ فرص التوظيف.

نشرة للقراءة:**مذكرات النقاش:**

لقد كان هناك اندماج بين شركتين، وقد تولى السلطة في شركتك (البريطانية / الأمريكية / الأسترالية / إلخ) مدير ياباني. إنه ليس عدواً للمرأة أو ضد أي جماعة أقلية، ولكنه لم يخطر بباله ترقيتهم لأنهم لم يرقوا في الشركات اليابانية. وهناك ثلاث وظائف شاغرة لمديرين متوسطين. سيتبع المدير التنفيذي الياباني (CEO) chief (Executive officer) إجراءاته الاعتيادية وسيعطى الأفضلية الأولى للمرشح الداخلي، ولكنه سيأخذ بعين الاعتبار ألا يتأهل إلا الرجال البيض. كيف يمكنك أن تقنعه أن يأخذ في الاعتبار امرأة واحدة وعضواً واحداً من الجماعة الأقلية على الأقل؟ لقد تقابل مجموعة منكم بشكل غير رسمي ليناقشوا هذه الإستراتيجية.

أنت على التوالي: عضو في الجماعة الأقلية المحرومة، أو امرأة أو ممثل للاتحاد، أو رجل تقليدي [أو امرأة لها آراء تقليدية عن تقسيم العمل بين الجنسين] أو ضابط تكافؤ فرص التوظيف.

وهذه بعض النقاط التي تريد أن تناقشها (وستفكر على الأرجح في غيرها):

– ما هو الأفضل لتذكير المدير التنفيذي الياباني (CEO) بسياسة تكافؤ فرص التوظيف (EEO) ؟

– ما هو الأفضل فعلياً لتضمن أن المرشحين الآخرين مأخوذون في الاعتبار بجانب الرجال البيض؟

– ما هو التصرف الإيجابي الذي تستطيع المجموعة القيام به؟

– ما هي أنواع البرامج التدريبية التي يمكن أن تبدأ في الشركة لتعزيز التطوير المهني للموظفين غير الملائمين حالياً؟

- ما هو البرهان الذي يمكن للمجموعة تقديمه للمدير التنفيذي (CEO) لاثبات أن فوائد الشركة سوف تخدم بترقية المرأة وموظفي الأقليات؟

(٥٣) قانون المساواة:

الزمن المطلوب:

قراءة (٤٥) دقيقة.

الأهداف:

- تعزيز الفهم لمعنى السلوك الإيجابي.
- تحديد نطاق تنفيذ المنظمة للسلوك الإيجابي بمنهجه المطوع.

حجم المجموعة:

يمكن عملياً أن يكون حجم المجموعة أي عدد يتألف من (٣) أشخاص فأكثر. المجموعات الكبيرة يمكن أن تقسم إلى فرق نقاش صغيرة.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز نسخة من الحالة الدراسية لكل مشارك.

الإجراءات:

- ١ - شكل فرق نقاش صغيرة إذا لزم الأمر.
- ٢ - أعلن الهدف من النشاط، ووزع الحالة الدراسية، واطلب من المشاركين أن يناقشوها باختصار، بوصف ذلك مثيراً للتفكير في الطرق التي بواسطتها ينفذ السلوك الإيجابي في منظماتهم أو لا ينفذ، وكيف يمكن أن تقدم أو تطور عملية السلوك الإيجابي؟ واطلب من المسجل في كل فريق أن يأخذ ملاحظات.

٣ - بعد قرابة (١٥ - ٢٠) دقيقة، ادعُ الجميع إلى جلسة مناقشة واطلب من المسجلين عشوائياً أن يقرؤوا الملاحظات التي وضعوها من اقتراحات فريقهم.

التقويم:

إن الهدف من هذا النشاط إعطاء المشاركين الفرصة لإخضاع منظماتهم لعملية السلوك الإيجابي. فماذا كانت النتيجة؟ وكيف استفادت المنظمة في كل حالة من هذا التفحص (التدقيق).

الاختتام:

إذا تبقى لديك وقت فابدأ نقاشاً عاماً.

نشرة للقراءة:

حالة دراسية: (سيدة إسبانية):

تقع شركة أوبيات الدوائيه (OPC) (Opiate pharmaceutical Company) في مدينة تحتوي على أقلية كبيرة مهاجرة من الشرق الأوسط، وآسيا وجنوب أمريكا. لشركة أوبيات الدوائيه (OPC) سياسة في التعاقد مع موظفي المبيعات من هذه الخلفيات، ولكنهم لم ينجحوا حتى الآن في إيجاد أي أحد مناسب من جنوب أمريكا. تقدمت حديثاً لوظيفة مبيعات شاغرة امرأة مكسيكية إسبانية، مع عدة مرشحين آخرين. مدير التعاقد عازم على التعاقد معها. مع أن لغتها الإنجليزية ليست جيدة، ولديها خبرات قليلة جداً في المبيعات الصيدلانية، في حين أن واحداً على الأقل من المرشحين الآخرين، رجل يتحدث الإنجليزية بطلاقة، ولديه المؤهلات الأخرى. فهل يفترض أن توظف شركة (OPC) هذه المرأة؟

مميزات توظيفها:

١ - توظيفها سيزيد من نسبة النساء والناس الذين من أصل أمريكي لاتيني في شركة

(OPC). ومن ثم سيدعم سياسة تكافؤ فرص التوظيف فى شركة (OPC)، وفى نفس الوقت سيسد فجوة فى قوة المبيعات.

٢ - بعد التدريب، يمكن أن تكون مندوبة مبيعات لمتحدثى الإسبانية فى المجتمع.

عوائق توظيفها:

١ - أنها ستحتاج إلى تعلم اللغة الإنجليزية لغة ثانية.

٢ - أنها ستحتاج إلى التدريب على المبيعات فى المستحضرات الصيدلانية.

كلا النوعين من التدريب سيكون باهظ التكاليف ومضيق للوقت، وضد مصلحة شركة (OPC). علاوة على ذلك فقد عبر الرجال المرشحون للوظيفة عن استعدادهم لتعلم الإسبانية.

(٤٤) المديرين المتحدثون:

الزمن المطلوب:

تأخذ هذه اللعبة معظم اليوم للقيام بها، ويستمر التليخيص خلال اللعبة بدلاً من أن ينحصر فى النهاية؛ مما يؤدي إلى تقسيم الأداء إلى جلسات. هذا التنظيم سيمكنك من الاحتفاظ بتوجيه التمثيل بواسطة حيلة بسيطة وهى إيقاف اللعبة كل (٢٠) إلى (٣٠) دقيقة فى سبيل التعليق على سلوك اللاعبين.

ربما لا تبدو هذه المقاطعات المصطنعة المتكررة فجأة - بالأحرى مثل الاعلانات التجارية فى برامج التلفزيون - هى المؤثرة فى تركيز اللاعبين عندما يسترجعون أدوارهم. ومع ذلك من المفترض أن تكون واعياً بأن تدخلك سيفرض إلى حد ما (أكثر أو أقل حسب المجموعة التى تعمل معها) قيمة حكمك على اللعبة. وبالتالي عندما يبدأ

الأداء مرة ثانية ستكون قد أعطيت اللاعبين دفعة باتجاه أنواع محددة من السلوك. لهذا أنت تريد أن تتأكد أن هذه هي الطريقة التي تريد أن يمضي بها الأداء - مما يدل على أنه من المفترض أن تكون ملماً جداً بموضوع التفاوض المهني الدولي القائم بين ثقافتين قبل أن تنفذ هذه اللعبة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

- جعل اللاعبين أكثر إدراكاً لسلسلة من العوامل المهمة التي تؤثر في إدارة اجتماع مهني يتضمن أناساً من ثقافات مختلفة.
- رفع الحساسية أكثر لتعارض الثقافات مهما كانت الخلفية الثقافية للمشاركة. فالأدوار ليست ثقافات مقبولة، إنها تركز على مخرجات (مسائل) عامة لقادة من خلفيات عالمية.

حجم المجموعة:

يمكن أداء هذا التمرين عملياً بأي عدد من اللاعبين: لأنه عند انتهاء الأدوار يمكن لبقية المشاركين أن يكونوا مراقبين، ويمكن أن تستخدم معلوماتهم كتغذية راجعة للاعبين في نهاية كل جلسة.

البيئة:

أنت ستحتاج إلى جلسة على شكل لجنة، مثلاً عدد من المقاعد موضوعة حول طاولة. مع تجهيز نسخ من التعليمات والأدوار كما هي مشروحة أدناه (من ص ٢١١ إلى ص ٢٢٧).

ما يلي عبارة عن ملخص مختصر لإعطائك بعض المعاني لماهية اللعبة.

في عام (١٩٥٠م) كان لدى شركة سايتو (Saito Corporation) وهي شركة للبتروكيماويات إدارة للتصدير تعنى بالأعمال الأجنبية التي كانت عبارة عن سبعة

بالمائة فقط من مجموع أعمالها. ومن ناحية ثانية فى عام (١٩٦٠م) بدأت سايتو (Saito) فى عمل استثمارات أجنبية رئيسية، وفى عام (١٩٦٥م) أعيد بناء الشركة حسب المنطقة الجغرافية.

إن جميع مديرى الدول خارج اليابان يقدمون اليوم التقارير إلى نائب الرئيس الدولي، كما أنه هو الذى يشرف عليهم. تدار كل دولة بموظفين محليين إلى حد كبير. تكتب تقارير الشركة وجميع الرسائل الدولية باللغة المحلية مع ترجمة باليابانية.

علاوة على ذلك فقد قاد توسع الأسواق اليوم إلى خلق أقسام أكثر داخل القسم الدولي؛ مما أدى إلى تشابك أكثر فاكثر للواحد بالآخر، والنتيجة كانت زيادة الفوضى والاضطراب.

إعادة التنظيم لإنتاجية دولية عظمى:

إن الرئيس ومجلس الإدارة يدرسون الآن اقتراحاً بإعادة البناء التنظيمي. اقترح تحت هذه الخطة الجديدة أن يكون هناك خمسة نواب للرئيس: واحد لكل من: شمال أمريكا، جنوب أمريكا، أوروبا، آسيا، واليابان. جميع الأقسام الوطنية الفردية يجب أن تدار من قبل مديرين عليهم أن يقدموا تقاريرهم لنائب الرئيس مباشرة.

إن الهدف من إعادة التنظيم هو تنسيق الإنتاج وجهود التسويق عبر الشركة بالكامل. إضافة إلى ذلك فإن قادة عدة شركات يعتقدون أنه يجب اختيار لغة واحد كلفة عالمية للسايتو (Saito) إذا أرادوا تحقيق ذلك الهدف. فى أدوار مديرى الأقسام الوطنية سيدعى اللاعبون للاجتماع من أجل أن يقرروا هذه اللغة العالمية للسايتو (Saito) وليراجعوا التغييرات التنظيمية المقترحة للشركة. لقد حدد النص السينمائى بأن التوصيات ستُرسل لرئيس ومجلس إدارة سايتو، ومن المرجح أنه سيتم متابعتها. (ملاحظة: قد يبدو هذا كله معقداً جداً إذا لم يكن لديك خلفية مهنية، ولكنك ستجد أن أى مجموعة من المديرين سيفهمون المبادئ بسرعة كبيرة).

الإجراءات:

١ - أعط نسخة من النص السينمائي (السيناريو) (من ص ٣١١ إلى ص ٣١٢) لكل مشارك وأعطهم وقتاً كافياً لقراءتها. يسلم اللاعبون أيضاً نسخة من كل من الأشكال الثلاثة المشار إليها، ونسخة من "برنامج المؤتمر". كما يعطى كل واحد نسخة من تعليمات دوره الفردي (من ص ٣١٥ إلى ص ٣٢٧).

٢ - اشرح لهم أن لديهم مهمتين هما:

- عمل توصيات بشأن التغييرات المقترحة لشركة سايتو.

- التوصية بلغة مشتركة موحدة للتعاملات الدولية لشركة سايتو.

سيكون مفروضاً عليهم أن يتبنوا مواقف معينة، تم تخليصها في بطاقات الدور التي سيتسلمونها في بداية اللعبة.

هذه الأدوار قد تتلاءم مع المعتقدات التي يراها آخذو الأدوار أو قد لا تتلاءم معها، ولكن رغم ذلك ستكون مهمتهم هي مناقشتها بقدر ما يستطيعون لتأييدها بفعالية.

٣ - يبدو أن معظم اللاعبين ليس لديهم صعوبة في تولى أدوارهم بوصفهم مديريين وطنيين خصوصيين لكوريا، وتايلاند، والفلبين، وسنغافورة، وهولندا، وفرنسا، والهند، الولايات المتحدة، البرازيل، بريطانيا العظمى، تاوان، ألمانيا، وإيطاليا (إذا كان لديك لاعبون أقل فيمكنك اختيار أدوار أقل، اختر ما تحب أكثر منها).

التقويم:

إن ما يجب على اللاعبين فعله في الأصل هو الجلوس ظاهرياً حول طاولة المؤتمرات لمناقشة نتائج التغييرات التنظيمية المقترحة لشركة سايتو وإقرار لغة عالمية واحدة لجميع تفاوضاتها المستقبلية. ومن ناحية ثانية يجب أن تدرك أنه لدى جميع

المندوبين جداول أعمال خفية؛ لأن تنظيم اللعبة يضمن أنهم سيمتلكون جميعاً فوائد مكتسبة قوية في كل من بناء التنظيم واللغة الرسمية لفرع سايتو الدولي الضخم.

تجد مثلاً أن المدير الكورى يريد أن تنهى السلطة الدولية لسائتو ارتباطها باليابان وباللغة اليابانية التي لا يحبها الكوريون، وأن تتبنى الإنجليزية كلغتها العالمية. أما المدير يلاندى فغير مهتم حقاً بأى من أهداف المؤتمر، ولكنه مهتم أكثر بعرض قضايا أكثر أهمية، مثل المشاكل الشخصية له في إدارة الاختلافات الثقافية. أما الممثل الذى من القلبين فهو يابانى الجنسية؛ لأنه لم يتم إيجاد من هو مؤهل من القلبين ليكون مديراً. لهذا فإن هذا الممثل يرغب أن تكون اليابانية هي اللغة الرسمية العالمية للشركة، ويرغب في إعادة التنظيم المقترح لفرع سايتو العالمى لأنه سيجعل منه مديراً، وإذا أدى هو أو هى عملاً جيداً فإنه سيعود لمكتب الوطن فى طوكيو. من الجانب الآخر المدير السنغافورى يعتقد بأن خطة إعادة التنظيم المقترحة معقدة جداً إلى حد بعيد وسوف تسبب كثيراً من المشاكل أكثر مما تحل، والإنجليزية يجب أن تكون هي اللغة العالمية لسائتو حيث إنه مع وجود أربع لغات رسمية (لغة شعب الملايو، لغة ولاية مدراس بالهند، اللغة الصينية الشمالية، واللغة الإنجليزية) إلا أن الجميع يعرفون أن اللغة الإنجليزية هي اللغة العالمية للمهن.

هكذا وبشكل متواصل كان لدى كل شخص نوع من الحواجز الشخصية لمخرجات المؤتمر، وعلى رئيس المجلس السيء الحظ أن يحاول أن يوجه جميع المشاركين لتحقيق نوع من الإجماع فى كل موضوعات جدول الأعمال، وبوصفك قائد لعبة عليك أن تحتفظ بمذكرة مراقبة وتوقف الجدل على ما تقرر بأنه لحظات حرجية، وهذا يتطلب درجة عالية من التركيز وخبرات مقبولة فى التفاوض العالمى كما قلنا سابقاً.

هذه الخبرات ليس من الضرورى أن تكون خبرات مباشرة، فقد تكون محاضراً

جامعياً، أو مديراً لبرامج تدريب عالمية، أو خبيراً فى تعليم اللغة الإنجليزية كلغة عالمية، أو مدير إرشادات (توجيهات) تنظيمية، أو بعض الأشكال المختلفة لأى من هذه المناصب. وهذه بعض الأشياء التى يلزم أن تأخذها فى الاعتبار عندما تقرر ما إذا كنت ستتدخل فى سلوك اللاعبين فى أثناء حديث المديرين - كعمل ما يلي:

١ - ظهور جداول الأعمال المخفية.

٢ - المعرفة ما إذا كان من المفترض عليك أن تضيف معلومات إضافية من معلوماتك الشخصية، ربما حول أمور الثقافة بشأن تمثيل الأمم.

٣ - معرفة الإستراتيجيات (الإجراءات) التى وضعت من قبل رئيس الجلسة للوصول لإجماع، وما إذا كانت تصلح فى رأيك.

٤ - إدارة رئيس الجلسة للوقت.

قد يلزم التدخل فى الوقت الحقيقى للعبة، هذا عندما تقرر أن تطلب من اللاعبين أن يفترضوا أنه قد تم بلوغ مرحلة معينة من النقاش حتى لو لم يكن ذلك. فمثلاً قد تشعر أن النقاش قد استمر لفترة كافية للنقطة رقم (١) فى جدول الأعمال الخاص بإعادة التنظيم المقترح للشركة. فى هذه الحالة لا تتردد فى دفع اللاعبين نحو إعادة نص المشهد، ليشمل تصويماً خيالياً من اللاعبين لهذه الحركة، التى قد تكون مرت أو نبذت، ولهذا يمكن للاعبين أن يشرعوا الآن فى مناقشة الفقرة رقم (٢).

قد تقابل باعتراض من واحد أو أكثر من اللاعبين حول صلاحياتك فى قيادة اللعبة. هذا كله للوقوع على الأفضل؛ لأن الاعتراضات ستزيد من التزام اللاعبين باللعبة. تذكر أنه من المرجح أن يقوم بعض الأشخاص بجلبة حول الشئ إذا كان الموضوع مهماً لهم فقط. لهذا استمع لهم وكن مستعداً للخضوع لوجهات نظرهم إذا كانت معقولة.

ففى أثناء تنفيذ اللعبة اجعل نفسك مرة اللاعب الذى يقوم بدور المدير التايلاندى معرقلاً التمرين حقاً، وستتذكر أن هذا الدور له جدول أعمال مخفى، وهو أن مشكلات الاتصال عبر الثقافات يجب أن تناقش فى اللقاء، حتى لو لم يكن الموضوع جزءاً من الإجراءات الرسمية. لقد كان الرجل الذى أدى الدور مصمماً أن يتقيد به حتى أن المؤتمر فى إحدى النقاط وصل واقعياً إلى التوقف: لأن رئيسة الجلسة بدت غير قادرة على السيطرة على التعطيل. رغم أنها فى الحياة الواقعية إلى تحرير مديرة كبيرة فمن المحتمل أن تبدو أكثر من قادرة على مثل هذه المهمة. نحن نحتاج إلى تحرير عنق الزجاجة، لهذا أوقفنا الأداء وسألنا هذه المرأة ماذا كانت ستفعل لو أن الحالة كانت حقيقة: مما جعلها تتحرر كما حرر المدير لمناقشة مشاعرهم. لقد أصبح ممتعاً بشكل معتدل من تدخلنا وأصر على أن سلوكه كان متطابقاً مع دوره. بعد أن أوضحنا هذا، سمحنا للأداء الدرامى (العاطفى) أن يستمر ولكن رئيسة الجلسة استعدت الآن بأن أدركت أن من كانت ضده كان قادراً على التعامل مع الحالة بحزم أكثر بكثير من ذلك، واستمرت مهمة اللقاء.

الاختتام:

لقد كانت الأدوار خالية من الجنس (من حيث التذكير والتأنيث)، وليس هناك أسماء مخصصة لأى منها. ورغم أن اللاعبين قد يرغبون فى اختراع أسماء مناسبة فلم يبدؤ قط أنهم قد وجدوا صعوبة فى تأدية دور جنسية أخرى غير جنسيتهم، ولكن فى بعض الأحيان نجد أنفسنا متورطين فى نقاش حول لعب الأدوار عموماً.

نحن دائماً تبيننا الرأى بأنه لا أحد يمكن أن يكون أحداً آخر، ولا حتى الممثلين المحترفين. وإذا لعب رجل دور أويثالو (Othello) فليس من المفترض أن يكون قاتلاً فى الحياة الواقعية. ولكنه يستدعى هذه العواطف والمشاعر الشائعة لدينا جميعاً إلى حد أنها تؤخذ لأقصى درجة يمكن أن تنتهى بالقتل نظرياً. لهذا فهو فى الواقع يلعب بنفسه (أو جزء من نفسه) فى نص مشهد مقلد.

وعندما يطلب من الطلاب ورجال الأعمال في الحياة الواقعية أن يلعبوا لعبة المحاكاة، وأن يفترضوا دوراً باسم مختلف وشخصية مختلفة عنهم، فإنه لم يطلب منهم أن يكونوا أكثر من أنفسهم، ولكنه طلب منهم أن يتبعوا النص وقوانين اللعبة وأن يفسروها من واقع خبراتهم الحياتية بشكل مباشر وغير مباشر. إن ألعاب المحاكاة ليست أكثر ولا أقل من مضامين أسماء، بحيث إن اللاعبين يضعون أنفسهم تحت الإرشادات العامة لقائد اللعبة، مفترضين ظروفًا أو أحداثاً خيالية ويتصرفون كما سيعملون لو أنها كانت حقيقية ويلاحظون النتائج.

نشرة القراءة:

خلفية:

في عام (١٩٥٠م) كان لدى شركة سايتو - وهي شركة بتروكيماويات - إدارة للتصدير تعنى بالأعمال الأجنبية. كان لدى الشركة فرعان فقط خارج البلاد، والمبيعات الخارجية حوالى سبعة بالمائة من مجموع أعمالها.

يرأس المدير المسؤول عن إدارة التصدير من قبل نائب مدير التسويق كما هو موضح في الشكل (١)، واللغة المستخدمة كانت الإنجليزية. هذا البناء التنظيمي كان يعمل جيداً حتى عام (١٩٦٥م) عندما بدأت شركة سايتو في عمل استثمارات أجنبية أساسية. ففي عام (١٩٦٥م) أعيد بناء الشركة حسب ما هو موضح في الشكل (٢).

نفذ الهيكل التنظيمي - الذي أعيد تصميمه عام (١٩٦٥م) وظل حتى هذا اليوم - حسب المنطقة الجغرافية وبنوآب الرئيس في المناطق اليابانية الرئيسية، وأيضاً بنائب رئيس دولي. يكتب جميع مديري الدول خارج اليابان تقاريرهم في الوقت الراهن لهذا النائب الدولي للرئيس، كما أنه هو الذي يشرف عليهم. تدار الشركة في كل دولة بشكل كبير من قبل موظفين محليين، ومستخدمى اللغة المحلية. وفي حالات قليلة يكون المدير يابانى الجنسية. وتكتب جميع تقارير الشركة وجميع الرسائل الدولية باللغة المحلية مع ترجمتها لليابانية.

فى السنوات القليلة الماضية بدأت تنمو مشكلات جوهرية داخل القسم الدولي. لقد قاد التوسع فى التسويق إلى خلق أقسام بكثرة واضحة، وأصبحت هذه الأقسام مترابطة الواحدة بالأخرى أكثر فأكثر. قسم الولايات المتحدة (US) يتواصل بشكل متكرر مع الفرع الألماني، فى حين أن قسم تايوان يتصل بشكل متكرر بقسمى فرنسا وإيطاليا. من ناحية ثانية هناك نقص فى التنسيق، كما يصبح الارتباك شائعاً كلما حاولت الفروع أن تعمل فيما بينها.

وكما هو موضح فى الشكل (٢)، كان هناك ثلاثة أقسام أجنبية فقط فى عام (١٩٦٥)، ولكن هناك الآن (١٣) قسماً بمبيعات تصل إلى (٥٠) بالمئة من مجموع أعمال شركة سايكو. من هذه الـ (٥٠) بالمئة، هناك (٢٥) بالمئة فى آسيا، و (١٤) بالمئة فى أوروبا، و (١١) بالمئة فى أمريكا، منها (٨) بالمئة فى الولايات المتحدة، و (٣) بالمئة فى البرازيل. يدرس الرئيس ومجلس الإدارة الآن اقتراحاً لإعادة بناء المنظمة كما فى الشكل رقم (٣).

تحت هذه الخطة الجديدة اقترح أن يكون هناك خمسة نواب للرئيس: واحد لكل من: شمال أمريكا، وجنوب أمريكا، وأوروبا، وآسيا، واليابان. جميع الأقسام الفردية المحلية يجب أن تدار من قبل مديرين يكتبون تقاريرهم لنائب الرئيس الخاص بهم مباشرة. إن الهدف من إعادة التنظيم هو تنسيق جهود الإنتاج والتسويق لكامل الشركة، ويعتقد كثير من قادة الشركات أنه يجب اختيار لغة دولية واحدة لسايكو إذا أريد تحقيق هذا الهدف.

لقد دعي بوصفى مديراً دولياً للاجتماع ببقية المديرين: وذلك لاختيار لغة دولية لسايكو ولمراجعة التغييرات التنظيمية المقترحة للشركة (شكل ٣). سترسل التوصيات التى يتم التوصل إليها من هذه المجموعة للرئيس ومجلس الإدارة ومن المرجح أنه سيتم متابعتها.

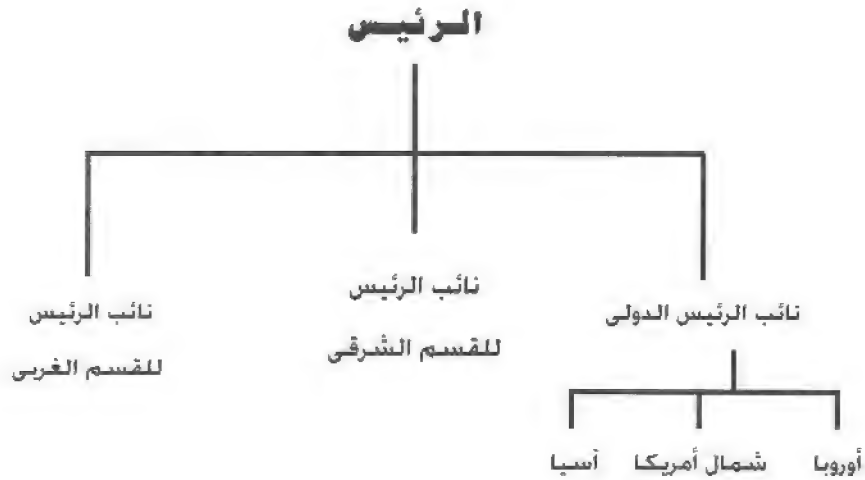
الشكل رقم (١)

شركة سايتو (١٩٥٠م)



الشكل رقم (٢)

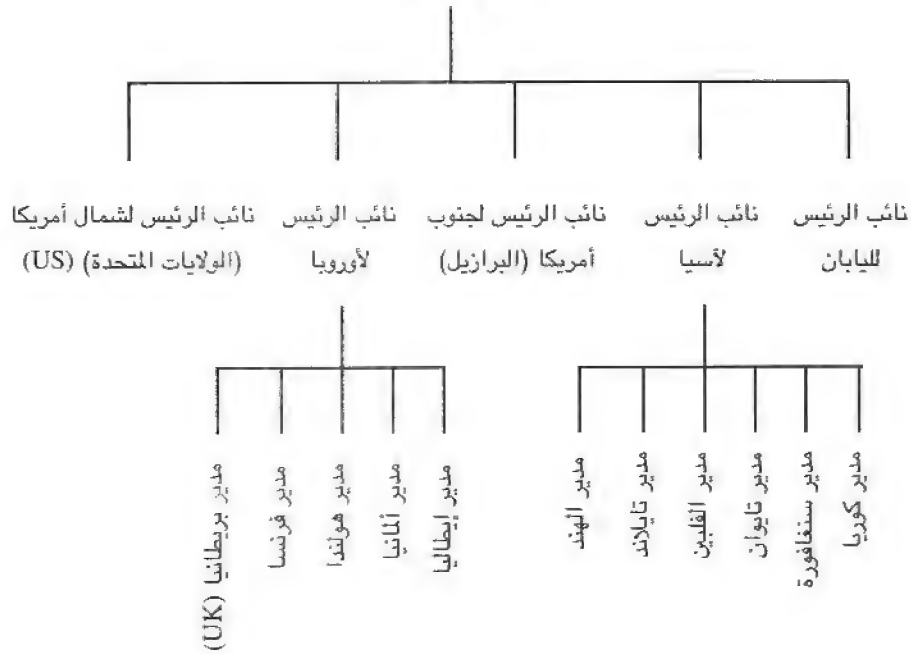
شركة سايتو (١٩٦٥م)



الشكل رقم (٣)

التنظيم المقترح لشركة سايتو

الرئيس



جدول الأعمال (برنامج المؤتمر):

- ١ - الترحيب بالمندوبين ثم شرح مهام المؤتمر.
- ٢ - التعريف بالمندوبين.
- ٣ - تقسيم المجموعة إلى ثلاث لجان:
- اللجنة (١): لجنة دراسة نتائج التغييرات المقترحة في شركة سايتو.
- اللجنة (٢): لجنة دراسة استخدام لغة عالمية واحدة.
- اللجنة (٣): لجنة دراسة معايير اختيار اللغة العالمية.
- ٤ - تقديم اللجان تقاريرها للمجموعة كاملة.
- ٥ - عرض توصيات قبول التغييرات المقترحة في شركة سايتو.
- ٦ - فتح النقاش.
- ٧ - التصويت (التصويت يستمر حتى تحصل إحدى الخطط على ثلثي الأصوات).
- ٨ - طلب ترشيح لغة دولية لشركة سايتو.
- ٩ - فتح النقاش.
- ١٠ - التصويت لاختيار اللغة (التصويت يستمر حتى تحصل اللغات على ثلثي الأصوات).

نشرة للقراءة:**بطاقة دور المشارك:****للمدير الكورى:**

أنت عضو في مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) في طوكيو بشأن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن

اهتمامك الأساسي هو أن تتأكد من أن ما يلي متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

إن الخطط الخاصة بإعادة التنظيم تبدو بسيطة وتشمل بعض التغييرات الأساسية. ويظهر لك أن هذه الخطط تعكس تنظيم الشركة الحالي ليس غير وهذا جيد.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

أنت تحب كثيراً فكرة استخدام لغة دولية واحدة. وتعتقد أنه قد حان الوقت لسايتو (على الأقل دولياً) أن تسقط مرفقاتها التي باللغة اليابانية. إذا تم اختيار لغة واحدة فإنها ستعدل وضعك في كوريا كثيراً. فالكوريون مازالوا غير سعداء لاحتلال اليابان لكوريا وهم لا يرغبون أن يتحدثوا اللغة اليابانية مع أن كثيراً منهم مازالوا قادرين على فعل ذلك. إذا كانت سايتو ستكبر في كوريا، فإن هناك ضرورة لسياسة اللغة الواحدة، وفي اعتقادك أن اللغة الإنجليزية ستكون الاختيار الأفضل.

في سبيل أن تتحقق من أن غايتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبي المؤتمر؛ فقد يكون من الضروري تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشاركة:

المدير التايلاندي (وهو ياباني الجنسية حيث لم يتم إيجاد مدير تايلاندي حتى الآن):

أنت عضو في مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسي (الرئيس ومجلس الإدارة) في طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسي هو أن تتأكد من أن ما يلي متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

إن إعادة للتنظيم لا تتعامل إطلاقاً مع المشاكل التي لديك في تايلاند، ويختلف موقف التايلانديين تجاه العمل اختلافاً واضحاً عن موقف اليابانيين ورغم أنك قد تعلمت أن تتكلم التايلاندية قليلاً، فما زال لديك مشكلة حقيقية في الإشراف على التايلانديين. يبدو أنهم لا يعرفون كيف يأخذون التلميحات التي تقدمها، وعندما تخاطبهم مباشرة بأي طريقة سلبية يشعرون بالاهانة. ففي السنوات الثلاث التي كنت بها هناك كان لديك ثمانية مترجمين قد تركوا العمل، ويبدو أن المترجم التاسع يقع تحت ضغط شديد حالياً. لكنك ترغب أن يبحث هذا المؤتمر خطة إعادة التنظيم سريعاً؛ وبعدها تناقش الموضوعات الأهم في إدارة الاختلافات الثقافية.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

إن اختيارك هو اللغة اليابانية أو الإنجليزية وربما كلاهما، ولكن ليس هناك لغة أخرى أو مجموعة لغات ممكنة بالنسبة لك.

في سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبي المؤتمر: فقد يكون من الضروري تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. وكن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة القراءة:**بطاقة دور المشارك:**

للمدير الفلبيني (وهو ياباني الجنسية، حيث لم يتم إيجاد فلبيني يبدو مؤهلاً ليكون مديراً):

أنت عضو في مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسي (الرئيس ومجلس الإدارة) في طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسي هو أن تتأكد من أن ما يلي متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

أنت معجب بالخطة، وإذا عملت عملاً جيداً يمكنك أن تعود لمكتب الوطن في طوكيو. أنت في الفلبين منذ قرابة سنتين ومستعد للعودة للوطن. وزوجتك متشوقة للعودة للوطن، ولديك ابنان أعمارهما خمس وسبع سنوات، ومن المفترض أن يحصل الآن على تعليم ياباني، وإلا فإنهما سيجدان صعوبة في الاندماج في المجتمع الياباني عندما يعودان. كلف صديقك حديثاً بالعمل نائباً للرئيس في القسم الشرقي في اليابان وقد قال إنك إذا قمت بالعمل سنة أخرى مديراً فهو يعتقد أنه يمكن أن يجد لك مكاناً في قسمه.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

أنت مدرك للمشكلة: لأنك تواجهها كل يوم. موقفك هو أن اللغة اليابانية من المفترض أن تكون لغة سايتو؛ وليس فقط اللغة الدولية، ولكن أيضاً اللغة الوطنية. لدى سايتو حديث سياسة استخدام اللغة المحلية كلما كان ذلك ممكناً وقد خلق لك ذلك عدة مشكلات في الفلبين. وقد يكون أفضل بكثير لو أن اللغة اليابانية كانت اللغة الوحيدة التي تستعمل، وهذا هو اقتراحك.

في سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبي المؤتمر، فقد يكون من الضروري تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:**بطاقة دور المشاركة:**

للمدير الهولندي (وهو ياباني الجنسية، حيث لم يتم إيجاد مدير هولندي حتى الآن):

أنت عضو في مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسي (الرئيس ومجلس الإدارة) في

طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسي هو أن تتأكد من أن ما يلي متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

تبدو هذه خطة رديئة في رأيك. فهناك عدة نواب للرئيس وليس هناك ما يوضح إذا كانوا متساوين في القوة أم لا. كما يبدو غريباً أن هناك نائب رئيس لليابان ونائب رئيس آخر لآسيا رغم أن اليابان في آسيا. أنت تعتقد أنه من الحكمة أن يسمى القادة في أقسام شمال أمريكا، جنوب أمريكا، أوروبا وآسيا - مديرين بدلاً من نواب رئيس، مع الإبقاء على نائبين للرئيس فقط واحد لجميع الأقسام الدولية والثاني لليابان.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

إن اختيارك هو اللغة الفرنسية أو الإسبانية أو الإنجليزية إذا كان من الضروري أن يكون هناك لغة دولية واحدة، ولكنك تفضل سياسة تعدد اللغات التي تسمح باستخدام عدة لغات رسمياً داخل الشركة.

في سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبي المؤتمر؛ فقد يكون من الضروري تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشاركة:

للمدير الفرنسي:

أنت عضو في مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسي (الرئيس ومجلس الإدارة) في طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك

الأساسي هو أن تتأكد من أن ما يلي متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

إن هذا التنظيم يعجبك وتريد الاحتفاظ به بنفس الطريقة التي هو عليها تماماً. أنت تعلم بأن لديك فرصة جيدة أن تكون نائب الرئيس الأول لأوروبا وترغب أن تعمل عملاً جيداً في هذا المؤتمر حتى تبرز هؤلاء المديرين للشركة. بالنسبة لك أنت ترغب في أن تكون في السنوات القليلة القادمة نائباً لرئيس العلاقات الدولية.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

إن اختيارك هو اللغة الفرنسية وسوف تقترحها، ولكنك لن تصر عليها. اختيار اللغة ليس مهماً بالنسبة لك وسوف تتفق مع ما تعتقد أنه رأى الغالبية في هذه المسألة. في سبيل أن تتحقق من أن غايتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبي المؤتمر: فقد يكون من الضروري تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشاركة:

للمدير الهندي:

أنت عضو في مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسي (الرئيس ومجلس الإدارة) في طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسي هو أن تتأكد من أن ما يلي متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

إن الخطة لا بأس بها، ولكنك تشعر بأنه من الأفضل أن يوزع قسم آسيا إلى أقسام متعددة؛ في سبيل تشجيع التوسع مستقبلاً. سوف تقترح عند إعادة التنظيم استبدال آسيا بكل من جنوب آسيا، وجنوب شرق آسيا، وشرق آسيا، وبنائب رئيس لكل واحدة منها. هذا سيمثل بوضوح تقريباً أقسام شمال أمريكا، وجنوب أمريكا، وتشعر أيضاً بأنه من المفترض أن تكون اليابان جزءاً من قسم شرق آسيا، ومن المفترض ألا يكون لها قسم منفصل بنائب رئيس خاص.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

إن اختيارك هو اللغة الهندية. إنها لغة قديمة ولها أدب رائع. يتحدث بها عدة ملايين من الناس في الهند وتدرس بوصفها لغة أجنبية من قبل الطلاب الأجانب حول العالم. إن النص المكتوب صعب ولكنه سيضيف هبة واعتباراً للشركة. في سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبي المؤتمر؛ فقد يكون من الضروري تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:**بطاقة دور المشاركة:****للمدير الأمريكي (USA):**

أنت عضو في مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسي (الرئيس ومجلس الإدارة) في طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسي هو أن تتأكد من أن ما يلي متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

واضح أنك متفق تماماً مع هذا المقترح. لقد كنت في الحقيقة ضمن اللجنة التي رسمت هذه الخطط. وكما هو موضح في المقترح ستكون نائب الرئيس لشمال أمريكا، ونظراً لأنك تتوقع أن تنضم كندا للشركة قريباً، عليه فستصبح ألياً مسئولاً عن جميع المكاتب في كلتا هاتين الدولتين.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

أنت تدعم اختيار اللغة الإنجليزية؛ لأنها الآن هي اللغة الدولية للمهن. ومن بين الـ (١٤) دولة الأعضاء في القسم الدولي في سايتو هناك خمس منها تستخدم الإنجليزية بطريقة رسمية أو شبه رسمية. هذه الدول هي: الولايات المتحدة، بريطانيا العظمى، الهند، سنغافورة، الفلبين. أنت تشعر أن اللغة الإنجليزية ليس من المفترض أن تكون لغة سايتو الدولية فحسب؛ بل لغتها الوحيدة كذلك.

في سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبي المؤتمر؛ فقد يكون من الضروري تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:**بطاقة دور المشارك:****للمدير البرازيلي:**

أنت عضو في مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسي (الرئيس ومجلس الإدارة) في طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسي هو أن تتأكد من أن ما يلي متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

يبدو الأمر جيداً جداً بالنسبة لك، وترغب أن يظل بنفس الطريقة القائمة. أنت لا تريد أن تكون جزءاً من قسم شمال أمريكا، ومسرور جداً أن شمال أمريكا وجنوب أمريكا قد فصلتا.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

إن اختيارك هو اللغة اليابانية، التي يتحدث بها البرازيليون على نطاق واسع. أنت تعتقد أن جميع الأعمال الرسمية يجب أن تنفذ باليابانية؛ نظراً لأن سايتو شركة يابانية.

في سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبي المؤتمر، فقد يكون من الضروري تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:**بطاقة دور المشاركة:****للمدير البريطاني:**

أنت عضو في مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسي (الرئيس ومجلس الإدارة) في طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسي هو أن تتأكد من أن ما يلي متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

أنت لا تحب فكرة أن يكون المدير الفرنسي نائباً للرئيس بالنسبة لأوروبا، وأن عليك أن تعمل تحت إشرافه لذلك عارضت الخطة المقترحة الحالية لإعادة التنظيم. بالطبع لا يمكنك قول ذلك مباشرة، لذلك يجب أن تفكر في أسباب أخرى لعدم موافقتك على الخطة الحالية. ونظراً لأن قسمي الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى قد عملا دائماً

مع بعضها عن قرب ويتكلمان نفس اللغة فعليك اقتراح دمجهما قى قسم واحد، ربما يسمى «قسم متحدتى اللغة الإنجليزية».

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

أنت تعتقد أنه من المفترض أن يكون هناك أربع لغات لساييتو بدلاً من واحدة، فى سبيل أن تتطابق مع أقسام الشركة الأربعة. أنت تقترح قسمًا إنجليزيًا للولايات المتحدة الأمريكية (USA) وبريطانيا العظمى (UK) (أنظر للأعلى لمعرفة الأسباب)، قسم أسباني لجنوب أمريكا، قسم فرنسى لأوروبا، وقسم يابانى لآسيا.

أنت تعتقد الشركة إذا حاولت أن تحد نفسها الآن بلغة دولية واحدة، فستكون النتيجة زيادة ارتباك وجرح للمشاعر تجاه الأقسام المختلفة.

فى سبيل أن تتحقق أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبى المؤتمر؛ فقد يكون من الضرورى تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشارك:

للمدير التايوانى:

أنت عضو فى مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) فى طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسى هو أن تتأكد من أن ما يلى متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

إن هذا المقترح يعجبك، ماعدا شيئاً واحداً، فأنت ترغب أن تقترح أن يغير اسم دولتك من تايوان إلى الصين، ولهذا عندما تفتح الأرض الأصلية (الصين) لساييتو،

ستكون لديك فرصة جيدة أن تأخذ هذا القسم الكبير جداً. بالطبع لا يمكنك قول ذلك للمشاركين فى المؤتمر، لذلك ستقول بدلاً من ذلك إن هناك صينياً واحدة فقط وإن تايوان جزء من هذه الصين. لهذا فمن المفترض أن يعكس اسم القسم اسم الدولة، كما هو الحال فى الأقسام الأخرى.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

لا تعجبك فكرة اختيار لغة دولية واحدة فقط. أنت تفضل السياسة الحالية باستخدام اللغة المحلية كلما أمكن، وإرسال التقارير وجميع الرسائل باللغة المحلية وباللغة اليابانية أيضاً.

إذا كان من الضروري أن يكون هناك عدد أقل من اللغات للشركة فإنك سوف تقترح أن تكون ثلاثاً: اللغة الإنجليزية لشمال أمريكا وأوروبا، واللغة الإسبانية لجنوب أمريكا، واللغة الصينية الفصحى (اللغة الصينية الرئيسية) لآسيا. كل شيء سيستمر يترجم أيضاً لليابانية، وفى آسيا اللغة الصينية الرئيسية هى التى تستخدم الآن فى سنغافورة وتايوان، مع كثير من متحدثى الصينية فى هونج كونج (Hong Kong). الكثير من الكوريين واليابانيين يمكنهم الآن قراءة الصينية، لذلك فمن المفترض ألا تكون مشكلة. إذا تم اختيار اللغة الصينية الفصحى، فإن اللغة الصينية الرئيسية سوف تطبع فى الذهن، وسيكون من السهل تأسيس قسم هناك. هذا مهم لرخص العمالة وكذلك لكبر السوق (عدد السكان بليون شخص).

فى سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبى المؤتمر؛ فقد يكون من الضروري تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:**بطاقة دور المشارك:****للمدير الألماني:**

أنت عضو في مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسي (الرئيس ومجلس الإدارة) في طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسي هو أن تتأكد من أن ما يلي متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

تبدو معقولة بالنسبة لك. ولكن من الواضح بالتأكيد أنه يجب الآن إيجاد لغة واحدة تستخدم بوصفها لغة دولية لسايتو، وإلا فإن الشركة لن تتمكن من التوسع. هناك عدة لغات تستخدم الآن وهذا بالتأكيد سيحد من التوسع حتى يتم اختيار لغة واحدة.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

اللغة الألمانية هي اختيارك، وسوف ترشحها، ولكنك في الواقع لا تتوقع أن تقبل. سوف تقبل أى لغة، ولكنك لا تريدها أن تكون اللغة الإنجليزية، لأن الأمريكيين والبريطانيين يبدوون متغطرسين جداً بشأن تحدثهم الإنجليزية.

في سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبي المؤتمر؛ فقد يكون من الضروري تكررها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:**بطاقة دور المشاركة:****للمدير الإيطالي:**

أنت عضو في مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسي (الرئيس ومجلس الإدارة) في طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية.

إنك قد وافقت على قبول وظيفة رئيس لشركة إيطالية بعد ستة أشهر، ولا أحد في المؤتمر يعرف هذا وأنت لم تخطط لتخبر أي أحد. شركتك الجديدة لن تتنافس مع سايتو لذا شعرت أنه بإمكانك حضور هذا الاجتماع، ولكنك ستمانع عن تقديم أي اقتراحات لكل من التغييرات المقترحة أو اختيار اللغة. أنت قد عملت في شركة سايتو لمدة خمس سنوات، وسعيد لأنك ستتركها بسبب أن هناك تنافساً داخلياً كبيراً بين الأقسام.

الفصل الثالث عشر

أنشطة إدارة النزاع

(٥٥) القلاع الجهنمية:

الزمن المطلوب:

قراءة الساعة.

الهدف:

هذا نشاط لبناء العمل الجماعي، يحاول أن يظهر النزاع الناشئ عن معوقات الاتصال بين أعضاء الفريق. هذه المعوقات التي برهن أنها تنشأ لأن الناس عموماً يسمون بأن توقعاتهم عن العالم صحيحة. لهذا لو استقبل الآخرون نفس الظاهرة بطريقة مختلفة، فإنهم سيكونون مخطئين، سيئى الإعلام، غير عاقلين فضلاً عن خبيثهم. تأخذ "القلاع الجهنمية" هذا المفهوم وتستخدمه لتشجيع اللاعبين للتفكير فى العوامل التي تعزز بناء الجماعة والعوامل التي تعوقها.

حجم المجموعة:

إن التعليمات التالية مصممة لمجموعة لا تقل عن (١٢) شخصاً، تشكل فريقين، كل منهما ستة أشخاص، أما إذا رغبت لأى سبب أن يكون لديك أكثر أو أقل من (٦) أشخاص فى كل فريق، فإنه يمكنك أن تغير عدد بطاقات التعليمات. وعملياً، يمكن أن يشارك فى هذا التمرين أى عدد بشرط أن يكون لهم مكان.

البيئة:

غرفة الفصل، أو غرفة الحلقة الدراسية، أو غرفة المؤتمرات، بحيث يكون هناك أقل قدر من الأثاث. ويجب أن يتمكن اللاعبون من التجمع مع بعضهم فى فرق لإقامة مبانيهم.

الإجراءات:

- ١ - قسم اللاعبين لفرق، على أن تتألف كل فرقة من (٦) أشخاص.
 - ٢ - أعط لكل فريق كمية كبيرة من ألعاب الليجو (Lego) أو أى مكعبات بناء مماثلة يمكن أن تتشابك، وضح أن عليهم القيام ببناء قلعة من هذه القطع.
 - ٣ - أعط كل فرد فى كل فريق بطاقة تعليمات تحمل عينة محددة من المعلومات المتعلقة بالمهمة، وأكد أنه لا أحد غيره يجب أن يعرف هذه المعلومات.
 - ٤ - أعلن أنه سيتم القيام بهذا التمرين فى صمت، واجعل اللاعبين يبدؤون.
- ما يلى مقترحات لبطاقات التعليمات، ولكنك حر فى كتابة تعليماتك التى تريد.
- إن المعيار الوحيد هو أن التعليمات الخاصة يجب أن تكون متعارضة.
- القلعة يجب أن تحتوى على (٢٠) مكعباً.
 - القلعة يجب أن يكون ارتفاعها (١٠) أدوار.
 - القلعة يجب أن تبني من مكعبات بيضاء، وحمراء، وصفراء فقط.
 - القلعة يجب أن تبني من مكعبات زرقاء وصفراء فقط.
 - الدور السادس من القلعة يجب أن يكون لونه مختلفاً عن البقية.
 - بناء القلعة هو مهمتك أنت، إذا حاول الأعضاء الآخرون فى فريقك التحكم فى المكعبات يجب أن توقفهم وتصر على بناء العمل كاملاً بنفسك.

التقويم:

إن مراقبة "القلع الجهنمية" ممتع [يمكن تصويرها بالفيديو إذا (استطعت)] بسبب الارتباك الواضح، والذهول والإحباط الذى يصيب اللاعبين وهم يحاولون تطبيق تعليماتهم فقط، ثم يجدون أنفسهم معاقين بسلوك أعضاء فريقهم. كانت التوقعات مذهلة عندما بدأ الناس يفترضون أنهم يعملون فيما بينهم فى مهمة مشتركة، إلا أنهم اكتشفوا أنهم لا يفعلون شيئاً من ذلك القبيل. من أمثلة ذلك أن أحد اللاعبين حاول أن

يضع مكعباً أزرق ثم وجده قد أزيح بسخط واضح من قبل لاعب آخر، وثالث يحاول أن يوقف أى لاعب آخر من عمل أى شيء... وهكذا.

لقد قمنا بتصوير تمرين "القلاع الجهنمية" فى أستديو التلفزيون لأحد البرامج التلفزيونية التعليمية وقد ضحك جميع مشغلى الكاميرات من الأداء. (يعلم كل من له أى علاقة بالعمل فى التلفزيون بأن هؤلاء هم أصعب الناس فى العالم الذين يمكن التأثير عليهم، لذلك فقد أحرزنا إيجابية أخرى للعبة).

الاختتام:

هناك حالة واحدة من عدد من الحالات تعيد نفسها من لعبة لأخرى مما سيفيد فى المناقشة بعد ذلك، وهذه الحالة هى:

١ - اللاعب الذى أعطى التعليمات بأنه البناء الوحيد نجح فى أن يكون كذلك. وقد حدث هذا عندما أعطى هذا الدور لشخص قوى، (وهو شخص فعال فى لغة الجسم) ويوضح أنه - أو أنها - لن يقدم أى معارضة. فى مثل هذه الظروف سيجلس بقية أعضاء الفريق بصبر قد يزيد أو ينقص حسب اختلاف حساسيتهم، وسيراقبون التصميم الشخصى للبناء. كل ذلك حدث بشكل جيد حتى عمل هذا الشخص شيئاً متناقضاً مع تعليمات لاعب آخر، فقد أظهر اللاعب الآخر احتجاجاً صامتاً اعتاد البناء أن ينتبه له ويعدل التصميم على ضوءه. عندما يتنازع متسابقان فيما بينهما (ربما لأن أحدهما لا يرغب فى مكعبات حمراء أو زرقاء)، فإنه غالباً يجرى اختبار البناء بتجربة مكعب بعد الآخر حتى يظهر رضا كلا اللاعبين - مثلاً عند حصر الاستخدام على المكعبات الصفراء.

يعمل سلوك هذا الفريق غالباً لصالح المجموعة. وعندما يكون هناك عدة فرق فإن هذه المجموعة تكون أول من ينتهى من بناء القلعة، وفى مثل هذه الحالة من المرجح أنهم سيشعرون بالرضا التام عن أدائهم وإنتاجيتهم وعن بعضهم فيما بينهم، ربما لأنه لم

يفقد أحد منهم ماء وجهه. تم التغلب على الإذلال الأول الذي شعر به أعضاء الفريق عندما لم يسمح لهم لاحقاً بلمس المكعبات من قبل البناء، وذلك باتباع تعليماتهم الخاصة بكيفية البناء. هذا مثال آخر لتبادل القيادة بين القائد والتابعين.

٢ - البناء الذي عين نفسه مُنع بمعارضة قوية من قبل بقية اللاعبين الذين يصرون على التحكم بالمكعبات. هذا السلوك يقود عادة إلى قدر كبير من النزاع. نحن نعرف أناساً يستخدمون القوة لانتزاع المكعبات من بعضهم، أو لتحريك المكعبات التي سبق وضعها. عندما تظهر حالات بهذا الشكل فمن غير المحتمل أن يستكمل بناء القلعة.

٣ - هناك خليط من الإستراتيجيات المستخدمة في الحالة السابقة. فلقد أخذت عملية إضاعة الوقت في المفاوضة مكاناً بين الذين يدعون البناء، واستمرت طوال البناء. كما أصبح كل مكعب موضوعاً لمناقشة غير لفظية وفي بعض الأحيان لانفعال. فإذا أعطى اللاعبون أنفسهم وقتاً فإنه سيرتفع البناء في النهاية، ولكن الفريق الذي يتصرف بهذا الشكل لا يفوز عادة باللعبة ضد فريق قد تبني الإستراتيجية رقم (١).

(٥٦) (٥٧) كن حذراً يا صاحب العمل:

الزمن المطلوب:

(٢٠) دقيقة لكل عصف ذهني تقريباً.

الهدف:

أن نتعلم من بعضنا، وذلك بتبادل المعلومات والخبرات المكتسبة من علاقات التفاوض المصطنعة.

حجم المجموعة:

مكون من (٢ - ٢٥) تقريباً.

البيئة:

غرفة الفصل، غرفة الحلقة الدراسية، أو غرفة المؤتمرات. مع تجهيز نسخ من الحالات الدراسية لكل مشارك، وتوفير لوازم الكتابة لكل منهم.

الإجراءات:

١ - وزع واحدة من الحالات الدراسية. واطلب من كل شخص عند قراءتها أن يدون أي ملاحظات تظهر له باختصار. أعط كل شخص (٦ - ٧) دقائق لعمل ذلك.

٢ - اطلب متطوعاً يقوم بتقديم تعليق عن الحالة الدراسية ويبدأ بحركة الكرة، لإثارة النقاش يفضل أن يكون التعليق معتمداً على معلوماتهم الشخصية بشأن العلاقات المصطنعة. شجع النقاش العام لمدة (١٥) دقيقة تقريباً.

التقويم:

هذا التمرين مثير بالتحديد عند العمل مع مجموعة من المشرفين في منظمات مختلفة. وأيضاً قبل جلسة داخلية عند التحكم في النزاع بين الأفراد، أو بين الجماعات، أو ضمن المجموعة. وقد صممت الحالات الدراسية لتثير تعليقاً جديلاً وتظهر بالتالي مجالات من النزاع.

الاختتام:

استخدم هذه الأنشطة بوصفها مرشداً لحلقة دراسية في العلاقات الصناعية أو النزاع في بيئة العمل أو كليهما معاً.

نشرة للقراءة:

الحالة الدراسية (١): الدليل المفقود:

لقد تم توظيف "بل" (Bill) في شركة معدات ثقيلة ليعمل في ساحة الأشجار. ولديه معلومات ممتازة عن الأشجار، كما أن الزبائن يقدرّون نصائحه.

ورغم ذلك فقد كان "بل" عاملاً غير كفء بكل معنى الكلمة. فهو يتأخر غالباً، ويأخذ فترات راحة أطول من أي شخص آخر، كما أنه يعمل ببطء شديد، ويحدث الكثير من الأخطاء، ويترك الآخرين ليقوموا بالتنظيف من بعده.

تحمل المدير "كن" (Ken) وضع "بل" لمدة سنتين حتى وجد في النهاية بديلاً ملائماً. وعندما حاول أن يفصله، اشتكى "بل" لنقابة العمال أن فصله كان غير عادل؛ لأنه لم يتلق إطلافاً تقويمياً لأدائه ينذره بأن عمله كان غير مُرضٍ وقال في الواقع إنه راضٍ عن نفسه وبأنه - ورغم غياب التقييم الرسمي - كان قد شعر بأنه مؤهل للافتراض بأن عمله كان جيداً طبقاً للمقياس المتبع.

كان لدى الشركة نظام سنوي مكتوب لتقويم الأداء - ولكن جان (Jane) المشرف المباشر على "بل" لم يكن على ما يبدو قد قام بالتقويم أبداً، وفي الواقع لم يكن قد عمل أي تقويم في السنوات الثلاث الماضية.

السؤال الآن هو: ما هي المناقشات التي يمكن أن يأتي بها كل من "كن" و"جان" لإقناع مندوب النقابة بأن فصل "بل" كان مبرراً؟ وهل سيستطيعان عمل ذلك؟ أم أن بل سيلتصق بهم إلى الأبد؟

نشرة للقراءة:

الحالة الدراسية (٢): الفصل غير العادل:

عمل "جو" (Joe) في الشركة لمدة (٣٠) عاماً. وفي العام الماضي استبدل المشرف

عليه، وأصبح مشرفاً عليه الآن «مل» (Mel). وهي امرأة شابة في الـ (٢٨) من عمرها ويبدو واضحاً أنها تفضل الرجال الشباب.

تسلم جو المسكين تقويم أداء سلبياً جداً في كل جوانبه؛ مما جعله يحرم من علاوته السنوية المعتادة. ومن ثم رفع تظلماً إلى "هيئة محاربة التمييز" مدعياً بأنه قد كان ضحية للتمييز بسبب العمر.

لو كنت مديراً كيف ستعمل في أثناء مقابلة مندوب "هيئة محاربة التمييز" (مع علمك أن التقرير المعادى لهذا الشخص قد يتسبب في غرامة كبيرة لشركتك؛ مما قد يعنى صدمة لزعامتك في الإدارة الأعلى)؟.

(٥٨) الموظف غير المتعاون:

الزمن المطلوب:

ساعة تقريباً.

الهدف:

عرض الطرق الفعالة لمعالجة مشكلات الأداء.

حجم المجموعة:

مكون من (٥ - ٣٠) شخصاً تقريباً.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز مجموعة من الدورين لكل مشارك.

الإجراءات:

١ - اشرح الهدف من النشاط.

٢ - ذكر المشاركون بأن عليهم أن يعرضوا كيفية معالجة مشكلات الأداء عن طريق لعب الأدوار. ثم اطلب متطوعين للعب دور المدير والمشرف، وشخصين للعب دور زملاء العمل. ثم أعطهم نسخاً من الأدوار الخاصة بكل منهم، ومجموعة كاملة لكل شخص آخر من المراقبين.

٣ - بعدما يأخذ لاعبو الأدوار عدة دقائق لقراءة وفهم تعليمات الأدوار اطلب منهم أن يمثلوها أمام الآخرين.

٤ - إذا لم تنته المقابلة بعد قرابة (١٠) دقائق أعلن التوقف واشكر اللاعبين. وبعد مناقشة محدودة اطلب من أربعة أشخاص آخرين أن يعيدوا الأدوار، ثم أربعة آخرين إذا كانت المجموعة كبيرة.

التقويم:

ما هي الوسائل (أو التكتيكات) التي استخدمها المشرف لإقناع (ب) بمناقشة المشكلة بصراحة؟ هل حاول أى من اللاعبين الـ (ب) أن يحجب حقيقة أنه قد أخذ وظيفة ثانية؟ ما هي بعض التكتيكات غير الناجحة التي استخدمها كل من (أ) و (ب)؟ وما هي التكتيكات التي كانت تعمل بشكل أفضل؟

الاختتام:

ابدأ نقاشاً عاماً عن مشكلات الإشراف وكيفية معالجتها.

نشرة للقراءة:

الدور (أ):

لقد تدنى أداء مساعدك الإدارى فى عمله فى الأسبوعين الأخيرين بشكل ملحوظ. ويبدو أن هذا الشخص سريع الغضب، ومتعب، وقلق طوال الوقت، ويعد متأخراً فى مهام العمل، ومغضباً لبقية الموظفين. إنك فخور بإدارة مكتب سعيد، حيث ينسجم كل

شخص مع الآخر جيداً. ولكن التغيير فى أداء المساعد الإدارى قد أثر بشكل معاكس فى جميع أجواء العمل - حيث أصبح كل شخص يائساً. يجب أن تبحث عن مشكلة المساعد الإدارى؟ وأنت على استعداد أن تكون داعماً (مسانداً) له، ولكن الأمور يجب أن تتحسن خلال الأيام القليلة القادمة.

الدور (ب):

تعمل مساعداً إدارياً فى نفس الشركة للسنوات الخمس الماضية. وتحب العمل والعاملين معك. أخذت من مدة أسبوعين عملاً ثانياً فى المساء بعد ساعات عملك المعتادة؛ لأنك تحتاج للمال لتعيد دفع ديونك. ولكنك تكون مستهلكاً كلياً فى الوقت الذى تصل فيه إلى المنزل بعد منتصف الليل. ويجب عليك أن تستيقظ فى الساعة (٥.٣٠) كل صباح حتى تبدأ الرحلة إلى العمل.

إنك فى خطر مستمر من أن تكون متأخراً فى عملك لأنك بطيء، ولكونك متعباً طوال الوقت. لقد أصبحت سريع الغضب مع زملائك، وليس لديك بالطبع أى وقت لتقضيه معهم فى المقهى بعد العمل كما تعودت من قبل، لم تعد تأخذ استراحة قهوة معهم، وبدأت تأكل سندويشاً على مكتبك بدلاً من الذهاب إلى المطعم للغداء والاجتماع بالآخرين.

لقد طلب المشرف أن يراك الآن على انفراد، وأنت واثق بأنك ستقع فى مشكلة بسبب الأداء الضعيف. أنت فى العادة تفتخر بعملك، ولكن كل ذلك التشاحن قد جعلك فى الحقيقة يائساً، ومهما يكن يجب أن تحافظ على العمل الثانى لشهر آخر؛ وبعد ذلك من المفترض أن يصبح لديك المال الذى تحتاج إليه لتدفع ديونك، وقد أقسمت بأنك لن تستلف مالاً إطلاقاً أبداً مرة أخرى.

(٥٩) أمين المكتبة:**الزمن المطلوب:**

قراءة نصف ساعة.

الهدف:

اكتشاف الصعوبة في الحكم على عضو من أعضاء المجموعة.

حجم المجموعة:

هذه مجموعة نقاش صغيرة، ولكن يمكنك تقسيم عدد كبير من الناس إلى مجموعات أصغر، بشرط ألا يكونوا جالسين على مقاعد ثابتة، كأن يكونوا مثلاً في مدرج مسرح للمحاضرات.

البيئة:

غرفة فصل معدة بطاولات ومقاعد متحركة بشكل دائري.

الإجراءات:

- ١ - أعط كل شخص نسخة من الحالة الدراسية "أمين المكتبة"، واطلب من المجموعة مناقشتها فيما بينهم لمدة (١٠) دقائق تقريباً.
- ٢ - بعد الحصول على انتباه الجميع، اطلب نقاشاً عاماً، وقراراً لكل مجموعة؟.

التقويم:

يجب أن تطرح عدداً من الأسئلة، مثل: لماذا قررت المجموعة ما قررت؟ وماذا تعلم المشاركون في هذا التمرين عن موضوعيتهم من عدمها عند صنع القرارات المتعلقة بمستقبل الأشخاص الآخرين؟

والى أى مدى يعتقد المشاركون أن صنع القرار الجماعى يحتمل أن يكون معقولاً وصائباً أكثر أو أقل عند مقارنته بالقرار الفردى ؟

الاختتام:

اطلب من المشاركين المشاركة بأى أمثلة من الحياة الواقعية يمكن أن يذكرهم هذا النشاط بها.

نشرة للقراءة:**أمين المكتبة: (حالة دراسية):**

أنت أمين مكتبة وتعمل مع فريق صغير فى مكتبة مدينة كبيرة. طُلب منكم بوصفكم فريقاً أن تقدموا تقويماً للأداء لعمل أحدكم وهو جويسى (Joyce)، ويعود لكم اختيار الطريقة التى تأخذون بها لإجراء هذا التقييم، بشرط أن توافقوا عليها جميعاً. تستحق جويسى الترقية لمكتبة أخرى فى المدينة، حيث ستعمل مع عدد أكبر قليلاً من الموظفين، وفيهم بعض الشباب وخبراء المكتبات، وطلاب المكتبات وطلاب من الخارج.

المطلوب منكم جميعاً أن تعززوا نجاح بعضكم، ورغم ذلك لديكم جميعاً بعض التحفظ الجوهري فيما يتعلق بجويسى. إنها تقوم بعملها بشكل جيد، وتقدم المساعدة عندما يطلب منها النصح، ولكن مهارات الاتصال لديها غير جيدة. لقد أنت من خلفية عرقية مختلفة عن بقيتكم، وربما يفسر هذا الاختلاف عدم قدرتها على قول "لو سمحت" أو "شكراً"، أو ملاحظة المجاملات الأخرى الصغيرة. أنها تمتلك قدرًا قليلاً من القدرة على الاتصال البصري، وكثيراً ما تقاطع زملائها بصوت مرتفع، وهى على العموم تعطى الانطباع بأنها عابسة.

إن جويسى اليوم غير موجودة، ولهذا لديك أنت وزملاؤك فرصة للاجتماع مع بعضكم؛ لتقرروا ماذا سيكون تقويمكم الجماعى لها. أنت مدرك أن مدير المكتبة يتأثر كثيراً بتقويم المجموعة المناظرة عندما يريد ترقية الموظفين.

(٦٠) الذنب المنعزل:**الزمن المطلوب:**

قراءة (٤٠ - ٤٥) دقيقة، وأطول من ذلك إذا كانت المجموعة أكبر.

الهدف:

توضيح مميزات التعاون مع الأعضاء الآخرين في المنظمة: من أجل إنجاز العمل، بدلاً من التغاضي عن مشكلاتهم والسعي وراء أهدافك الخاصة.

حجم المجموعة:

مكون من (٤) إلى (٢٥) شخصاً تقريباً.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز نسخ من كلا الدورين لكل مشارك (انظر ص ٣٤٢ - ٣٤٤). إذا كنت تعمل مع مجموعة يخشى أعضاؤها في الواقع من تمثيل دور منفرد أمام جميع الفصل، يمكنك إعادة كتابة المواد لتجعل كل دور يؤدي في فريق، مثلاً الدور (أ) يمكن أن يكون مجموعة من (٢ - ٣) مديرين والدور (ب) مجموعة من عدة موظفين.

إذا كنت ترغب أن تكون هذه دراسة لاختلاف الثقافات يمكنك أن تتبنى الأدوار التالية: مثلاً، اقلب "شركة لندن" إلى "مؤسسة ياماموتو" واجعل الدور (أ) دوراً يابانياً. و"المدلاند" يمكن أن تصبح شركة أمريكية والدور (ب) دوراً أمريكياً، وجميع لعب الأدوار يمكن أن يعطى في محيط مثل "هاواي". إن عبارة "اختلاف الثقافات" تتضمن "اختلاف الجنس"؛ لأنه يمكن الإثبات بأن الرجال والنساء في كل المجتمعات يقيمون العلاقات الشخصية بطريقة مختلفة جداً لدرجة يمكن معها القول بأنهم ينتمون إلى ثقافتين مختلفتين. وإذا رغبت، يمكنك أن تقلب هذا التمرين إلى نشاط "اختلاف الجنس"، وذلك بإدعاء أحد الأدوار كذكور والآخر كإناث.

الإجراءات:

- ١ - اشرح أهداف النشاط، وبين أن المجموعة ستلعب دوراً قصيراً لتوضيح هذه الأهداف.
- ٢ - اطلب متطوعين (أو فريقين صغيرين) ليكونا أول من يؤدي الأدوار. أعط أحدهما تعليمات الدور (أ) والثاني تعليمات الدور (ب). وأعط جميع المشاركين الآخرين نسخاً من كلا الدورين.
- ٣ - أعط كل واحد وقتاً لقراءة الأدوار وطرح أى أسئلة جوهرية. وأكد أن الأدوار يجب أن تلعب كما يفهمها الممثلون.
- ٤ - اطلب من الفريق الأول الحضور إلى مقدمة الفصل، حيث يستطيع الجميع رؤيتهم وسماعهم بوضوح، ثم اتركهم يتناقشون بطريقتهم من خلال لعب الأدوار بدون مقاطعة.
- ٥ - بعد (١٠) دقائق اطلب منهم التوقف، ومهما كانت المرحلة التي وصلوا إليها، اطلب فريقاً آخر لإعادة العملية، ثم أعد ذلك كما تريد أو حسبما يتسع له الوقت.

التقويم:

- ماذا حدث؟ هل انفعّل أو خرج (أ) عن حدوده مع (ب) وفي أى من الأدوار التي لعبت؟ هل استسلم (ب)؟.
- ما هو نوع النقاش الذي وضع في التقديم من قبل (أ) ؟ ومن قبل (ب)؟.
- ما هي أساليب التفاوض التي وجدها الفصل أكثر فعالية؟ ولماذا؟.
- هل التسوية ممكنة؟ وهل يصدق المشاركون أنه يمكن تجنب هذه المشكلة الخاصة بالتصادم بين الأشخاص والمنظمات أو بين احتياجات الفرق في الحياة الواقعية؟

(إن هذا السؤال مناسب خاصة إذا كان لعب الأدوار قد مثل مع مجموعة اختلاف الثقافات أو مع تمرين اختلاف الجنس).

الاختتام:

اترك النقاش ليكون أكثر عمومية، ولتضمن الحكايات التي لدى المشاركين عن الخبرات الخاصة بالفردية ضد فريق العمل (وأيضاً عن العمل مع أناس من جنس مختلف أو ثقافات أخرى أو كليهما معاً).

هذا النشاط يقود بارتياح إلى نقاش أو حلقة دراسية في بناء الفرق وفعالية الجماعة.

نشرة للقراءة:

الدور (أ):

منذ ستة أشهر قبلت شركة "لندن المحدودة" التي تصنع أنظمة الحاسب الآلي وأجزاءها أن تنظم لها شركة "شبكات المدلاند". وقد تم تعيينك مديراً عاماً "للمدلاند" من ثلاثة أشهر. وعندما توليت المنصب قابلت في البداية الأشخاص الرئيسيين في الشركة وعملت حفلة لجميع موظفيها، وقد حضر الجميع ما عدا (ب).

ذكر اسم (ب) أيضاً عدة مرات في مناقشتك مع الأشخاص الرئيسيين. إنهم يشتكون من أن (ب) يتوقع معاملة خاصة طوال الوقت، مع أنهم قد أقروا جميعاً بأن (ب) كان ذا قيمة حقيقية للشركة. في مقابلتك مع (ب) أعجبك نمط هذا الموظف وطريقة لباسه. وقد فوجئت عندما عرفت أن (ب) أفضل بائع في شركة "شبكات المدلاند"، وأنه محل نظم متألق ومقدر بشكل كبير من قبل مندوبي الشركات.

استمرت الشكاوى من قبل أعضاء العمل الآخرين، حيث يقولون إن (ب) يعطى وعوداً للزبائن بتركييب مبكر، رغم أنه يعلم أنه ليس لدى الشركة عدد كاف من الفنيين

لتنفيذ مثل هذه الوعود. هناك نقص في الموظفين الفنيين حالياً ومن الصعب توظيف عدد أكثر مما هو موجود؛ لأنهم يطلبون رواتب عالية.. أحد مديري الميدان هدد بالاستقالة ما لم يعمل شيئاً يجعل (ب) مدركاً أكثر الحاجة إلى التشاور مع الموظفين الفنيين قبل إعطاء تعهدات عاجلة للزبائن.

أنت تدرك أن فقد الموظف (ب) سيكون مكلفاً إلى حد بعيد للشركة، خاصة في هذا الوقت الحرج من النمو بعد أن تولت شركتك لندن المحدودة السلطة. لقد رأيت هذه المشكلة تحدياً مهماً لك لإثبات نفسك بوصفك مديراً يمكنه أن يتعامل بنجاح مع أصحاب المدلاند السابقين. وقد طلبت من (ب) أن يحضر إلى مكتبك لمناقشة الوضع، وعلى (ب) أن يدرك أن الأشياء لن تظل كما هي، ولمصلحة الشركة يجب أن يتغير سلوك (ب). هدفك الآن هو أن تجعل الأمور واضحة لـ (ب)، وأن تبين له أن العمل كأعضاء في فريق واحد هو الأهم. لديك القوة لفصل (ب) إذا كان هذا الموظف غير مستعد للتغيير، أو ربما ترسله إلى فرع آخر للشركة في منطقة أخرى، مع أنك تفضل أكثر أن يظل (ب) هنا؛ لأنه أكثر موظف متعاون.

نشرة للقراءة:

النور (ب):

منذ ستة أشهر قبلت شركة لندن المحدودة التي تصنع أنظمة الحاسب الآلي وأجزائها أن تنظم إليها شركة شبكات المدلاند التي وظفتك في العام الماضي بائعاً ومحلل نظم. المدير العام الجديد لشركة المدلاند الآن هو (أ) الذي أخذ العمل من ثلاثة أشهر. لقد التقيتما عندما أخذ (أ) المنصب وقابل جميع الأشخاص الرئيسيين، ولكنك لم تر (أ) بعدها. أنت تعرف أن (أ) قد عمل حفلة لجميع موظفي المدلاند السابقين ولكنك لم تحضرها؛ لأنه لم يكن لديك وقت للحفلات، إنك لا تحب أن تلبس الملابس الرسمية ولا ترغب في الاجتماع مع موظفي الشركة.

أنت أساساً تستمتع بعملك، وتحب التحدى فى حل مشاكل تصميم النظم للزبائن. كما أنك تعلم أنك أفضل بائع فى الشركة، وزبائنك يرون أنك محلل أنظمة متألق، ولكن هناك بعض الشكاوى من الموظفين الفنيين بأنك لا تستشيرهم بما فيه الكفاية، خاصة قبل أن تعطى الزبائن تاريخاً مؤكداً لترتيب الأجهزة الجديدة لهم. وهناك فى الحقيقة نقص فى الأشخاص الفنيين لتحمل جميع التركيبات، ولكن هذا ليس عذراً لتخيب آمال الزبائن. إنها مشكلة قسم التوظيف فمن السهل على موظفى قسم التوظيف أن يقولون إنهم لا يملكون ميزانية لتوظيف موظفين فنيين أكثر؛ لأنهم سيطلبون رواتب عالية كهذه، وليس لهذا علاقة بك أو بما تعمله.

لقد طلب منك (أ) أن تحضر إلى مكتبه اليوم. وأنت لست على يقين من سبب الحضور، ولكنك تشبه فى أنه قد يتعلق بهذه المناقشة. أنت تعلم أن أحد المشرفين فى الميدان قد هدد بالاستقالة إذا لم يعمل شيئاً بشأن موقفك المستقل فى هذه المسألة. هدفك أن تجعل الظروف واضحة لـ (أ) كما تراها:

١ - الشركة تحتاج إلى زيادة عدد فنى التركيب.

٢ - من المفترض أن يوظفوا مهما كانت التكلفة؛ لأن العائد سيكون أكبر على المدى الطويل، حيث يمكن خدمة عدد أكبر من الزبائن بسرعة أكثر.

٣ - أنت لست عضواً فى فريق ولا تريد أن تكون كذلك، أنت محلل نظم ممتاز وبائع نشط للشركة، وتؤدى عملك بشكل أفضل بمفردك.

٤ - إذا لم يتفق (أ) معك، أنت جاهز لترك العمل، ولكن هذا سيكون خيارك الأخير. خاصة أنك تفضل أن تبقى فى الشركة وتستمر فى العمل كما كنت فى السابق.

(٦١) يتوقف الأمر على الحالة:**الزمن المطلوب:**

قراءة الساعة ونصف الساعة.

الهدف:

مقارنة وممايزة أنظمة التقييم الفردية لأعضاء الفريق.

حجم المجموعة:

أى عدد من (٨) أشخاص فأكثر مقسماً إلى أربع مجموعات فرعية، لا يقل كل منها عن شخصين.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز نسخة لكل مشارك من الاستبانة.

الإجراءات:

- ١ - اشرح الهدف من النشاط.
- ٢ - ضع الحضور فى أربع مجموعات، أو مضاعفات الأربعة، وإذا رغبت فى تشكيل ست مجموعات، فأعط - مثلاً - المجموعتين المتبقيتين نسخاً مكررة من اثنتين من الاستبانات.
- ٣ - وزع الاستبانات بإعطاء نسخة مختلفة لكل واحدة من المجموعات الأربع، ثم أعط كل شخص وقتاً للانتهاء منها حسب التعليمات (لمدة ١٥ دقيقة).
- ٤ - اطلب من جميع الفرق أن تتبادل الاستبانات، وكرر العملية السابقة، ثم استمر حتى تجيب جميع المجموعات على الاستبانات الأربع.

التقويم:

كيف كانت إجابات الأفراد أولاً مقارنة بالإجابات النهائية التي أجمعت عليها المجموعة؟ هل وجد الأشخاص أن مواقفهم قد تغيرت من استبانة لاستبانة أخرى؟

الاختتام:

ابدأ نقاشاً عاماً عن القيم الأخلاقية في مكان العمل.

نشرة للقراءة:**استبانة المآزق الأخلاقية (١):****التعليمات:**

- ١ - اقرأ ملخص الحالات.
- ٢ - استخدم نموذج الدرجات لتصحيح إجاباتك الفردية. بافتراض أنك قد سئلت، كيف تعتقد أنه سينظر إلى السلوكيات المشروحة من قبل الشرائح المختلفة في المجتمع. وكيف ستنظر أنت لها. ضع إشارة خطأ (x) في المكان المناسب.
- ٣ - قارن نموذج درجاتك ببقية الأعضاء في فريقك. ثم انظر هل من الممكن الوصول لإجماع.
- ٤ - عندما تنتهي، استبدل استبانتك مع واحد من أفراد المجموعة الأخرى، وأعد الخطوات من (١ - ٣).
- ٥ - أعد الخطوة (٤) حتى تجيب على جميع الاستبانات الأربع.

خلاصة الحالات:

- ١ - ١ إليزابيث (Elizaabeth) عضو هيئة تدريس في جامعة كبيرة. تحتاج إلى أن تكون قادرة على الحديث مع الطلاب في مواد التعلم عن بعد؛ لذلك فإن لديها تسهيلات خاصة تجعلها قادرة على القيام بمكالمات طويلة من هاتف مكتبها. تستخدم إليزابيث هذه التسهيلات أيضاً للقيام بمكالماتها الشخصية في أثناء ساعات الدوام.
- ١ - ٢ برايان (Brian) رجل أعمال أسترالي يرغب في افتتاح مكتب له في دولة آسيوية. هو يدرك أن النظام في تلك الدولة يمنع المنظمات من أخذ رشاًوى لمنح عقود لشركات أجنبية. مع ذلك فقد أكد له ممثله الآسيوى أنه لن يحصل على أى عقود هناك ما لم يدفع مبلغاً كبيراً من المال لكل شركة يريد أن يقوم بالتجارة معها. تأكد برايان أنه لم يخالف أى أنظمة أسترالية، ثم دفع الرشاًوى حسب المطلوب من خلال ممثله الآسيوى.
- ١ - ٣ بوب (Bob) سمكرى يعمل في التركيبات والإصلاحات وخلافها في منازل العملاء لحسابه الخاص. إنه لا يسجل المدفوعات النقدية في دخله الداوى للضريبة ما لم تكن أكثر من (١٠٠) جنيه إسترليني. وهذا قد وفر له كل عام زيادة دخل بدون ضريبة تصل إلى (٦٠٠٠) جنيه إسترليني.
- ١ - ٤ جانيس (Janice) طالبة قد بدأت عملاً إضافياً في مطبخ مطعم محلى حتى تكسب مالاً تحتاج إليه بشدة لإعالة نفسها. إنها سعيدة لأنها وجدت هذه الوظيفة؛ لأنه من الصعب إيجاد عمل في حدود مسافة المشى من مكان إقامتها. ومع ذلك فالمطبخ قذر جداً وبه صراصير تجرى على جميع الأطعمة، وهى قد تعودت على ذلك. ولكن في أحد الأيام سمعت بعض الطلاب يذكرون بأنهم قد أصيبوا بالمرض بعد الأكل في هذا المطعم. لقد قررت جانيس ألا تقول شيئاً؛ خوفاً من فقدان وظيفتها.

نموذج الدرجات (١):

رأي مجموعتك	رأيك الشخصي	غالبية رجال الأعمال	غالبية الأعضاء من عامة الناس
كله صحيح تماماً			
١ - ١			
٢ - ١			
٣ - ١			
٤ - ١			
بعض التحفظات الصغيرة			
١ - ١			
٢ - ١			
٣ - ١			
٤ - ١			
تحفظات جوهرية			
١ - ١			
٢ - ١			
٣ - ١			
٤ - ١			
ليس صحيحاً أبداً			
١ - ١			
٢ - ١			
٣ - ١			
٤ - ١			

نشرة للقراءة:**استبانة المآزق الأخلاقى (٢):****التعليمات:**

- ١ - اقرأ ملخص الحالات.
- ٢ - استخدم نموذج الدرجات لتصحيح إجاباتك الفردية. بافتراض أنك قد سئلت، كيف تعتقد أنه سينظر إلى السلوكيات المشروحة من قبل الشرائع المختلفة فى المجتمع. وكيف ستنتظر أنت إليها. ضع إشارة خطأ (x) فى المكان المناسب.
- ٣ - قارن نموذج درجاتك ببقية الأعضاء فى فريقك. ثم انظر هل يمكن الوصول إلى إجماع؟
- ٤ - عندما تنتهى، استبدل استبانتك مع أحد من أفراد المجموعة الأخرى. وأعد الخطوات من (١ - ٣).
- ٥ - أعد الخطوة (٤) حتى تجيب على جميع الاستبانات الأربع.

خلاصة الحالات:

- ٢ - ١ إليزابيث (Elizabeth) عضو هيئة تدريس فى جامعة كبيرة، لديها ميزانية تنظم بها دراسة للطلاب فى الأحياء السكنية خلال إجازة نهاية الأسبوع، تتضمن هذه الميزانية مبلغاً من المال لتوفير الطعام، تقتطع إليزابيث منه بحرية لاستخداماتها الشخصية الخاصة، وقد أثر ذلك على وجبات ومشروبات الطلاب.
- ٢ - ٢ المدرس الأسترالى برايان (Brian) فى منصب إدارى فى قسم التعليم المدرسى بنيو ساوث ويلز (New South Wales Department of School Education) وقد قبل حقيقة جلدية غالية الثمن هدية لعيد الميلاد من ممول الورق الذى سبق أن أعطاه عقداً كبيراً خلال العام.

٢ - ٣ بوب (Bob) سمكرى يعمل فى التركيبات والإصلاحات فى منازل العملاء لحسابه الخاص. يُدفع له غالباً بالنقد وعليه أن يقوم بعدد قليل جداً من الأعمال الورقية، ولكنه يحتاج بسبب الضريبة - إلى غرفة صغيرة فى موقف سيارته كمكتب، ويحتاج إلى ابنته المراهقة لتكون سكرتيرة له. هذه الاحتياجات تقلل فعلياً من دخله الخاضع للضريبة.

٢ - ٤ جانيس (Janice) أم تعول ثلاثة أطفال صغار، وهى محتاجة جداً إلى مكان إقامة، ولكنها وجدت أن غالبية الملاك لا يريدون أن يؤجروا منازلهم لأناس لديهم عدة أطفال. ذهبت إلى مندوب تأجير فى حى آخر مؤكدة له أنه ليس لديها أطفال وأنها قادرة على استئجار شقة بغرفتين بثمن معقول. تركت الأطفال مع أمها لعدة أيام بعد انتقالها إلى الشقة وبهدوء أحضرتهم إلى بيتهم الجديد.

نموذج الدرجات (٢):

رأى مجموعتك	رأيك الشخصي	غالبية رجال الأعمال	غالبية الأعضاء من عامة الناس
كله صحيح تماماً			
١ - ١			
٢ - ١			
٣ - ١			
٤ - ١			
بعض التحفظات الصغيرة			
١ - ١			
٢ - ١			
٣ - ١			
٤ - ١			
تحفظات جوهرية			
١ - ١			
٢ - ١			
٣ - ١			
٤ - ١			
ليس صحيحاً أبداً			
١ - ١			
٢ - ١			
٣ - ١			
٤ - ١			

نشرة للقراءة:**استبانة المآزق الأخلاقى (٢):****التعليمات:**

- ١ - اقرأ ملخص الحالات.
- ٢ - استخدم نموذج الدرجات لتصحيح إجاباتك الفردية. بافتراض أنك قد سئلت، كيف تعتقد أنه سينظر إلى السلوكيات المشروحة من قبل الشرائح المختلفة في المجتمع. وكيف ستنظر أنت إليها. ضع إشارة خطأ (x) في المكان المناسب.
- ٣ - قارن نموذج درجاتك مع بقية الأعضاء في فريقك. وهل ترى أنه من الممكن الوصول إلى إجماع؟
- ٤ - عندما تنتهى، استبدل استبانتك مع واحد من أفراد المجموعة الأخرى. وأعد الخطوات من (١ - ٣).
- ٥ - أعد الخطوة (٤) حتى تجيب على جميع الاستبانات الأربع.

خلاصة الحالات:

- ٢ - ١ إليزابيث (Elizabeth) عضو هيئة تدريس فى جامعة كبيرة. جمعت بعض المال من مجموعة من الطلاب لتدفعه هدية وداعية لمدرس مغادر. تبرع كل طالب بـ (٥) جنيهات إسترلينية من ميزانيته الهزيلة، ولكن الهدية التى اشترتها إليزابيث برغم منظرها الجميل لم تكلف كما كان متوقعاً، ووجدت نفسها قادرة على إعادة مبلغ (٢) جنيه إسترليني لكل طالب. إلا أنها لا تراهم باستمرار وغير مستعدة لإزعاج نفسها بالبحث عنهم لذلك لم تتخذ أى إجراء.

٢ - ٢ برايان (Brian) رجل أعمال إستراتيجى، لديه عقد لبناء مجموعة من المنازل المتجاورة. أُجيزت جميع التصاميم من المجلس المحلى ولكن العمل أخذ أكثر مما كان متوقعاً، كما أُضيف حديثاً للشروط التنظيمية الحاجة إلى زيادة مساحة مواقف السيارات بقدر أكبر مما كان مسموحاً به لبرايان. ذهب برايان لرؤية كاتبة القرية ليعرض عليها أحد المنازل المتجاورة للإيجار لمدة عام بدون مقابل، إذا كانت ستقدم تاريخ إنهاء المجمع لما قبل إدخال الأنظمة الجديدة.

٣ - ٣ بوب (Bob) - فى الواقع العملى - غير موظف ويتقاضى عادة المساعدة الخاصة بالبطالة. عندما يرسله ضابط التوظيف لمقابلة وظيفية يعتمد بوب أن يلبس زياً يعبر عن فقره الواضح ويقدم نفسه بطريقة سيئة لدرجة أنه لم يحصل أبداً على أى وظيفة، وفى نفس الوقت ونظراً لأنه قد تعود أن يعمل فى محل للأدوات المعدنية؛ فقد استمر فى أعمال السمكرة فى منازل الناس، وكان يتقاضى مقابل عمله نقداً ولا يعلن عن هذا الدخل لمكتب البطالة.

٣ - ٤ جانيس (Janice) طالبة تؤدي واجباتها الدراسية بشكل جيد، ولكنها قد بدأت فى عمل إضافى لكسب المال لإعالة نفسها. وقد حملها هذا فوق طاقتها لدرجة أنه لم يعد لديها وقت لإنهاء البحوث الفصلية قبل تاريخ التسليم. المحاضر صارم ولا يقبل أى بحث متأخر، لهذا صورت جانيس بحثاً كان قد كتبه صديق لها لدرس آخر وسلمته وكأته من عملها.

نموذج الدرجات (٣):

رأي مجموعتك	رأيك الشخصي	غالبية رجال الأعمال	غالبية الأعضاء من عامة الناس
كله صحيح تماماً			
		١ - ١	
		٢ - ١	
		٣ - ١	
		٤ - ١	
بعض التحفظات الصغيرة			
		١ - ١	
		٢ - ١	
		٣ - ١	
		٤ - ١	
تحفظات جوهرية			
		١ - ١	
		٢ - ١	
		٣ - ١	
		٤ - ١	
ليس صحيحاً أبداً			
		١ - ١	
		٢ - ١	
		٣ - ١	
		٤ - ١	

نشرة للقراءة:**استبانة المآزق الأخلاقى (٤):****التعليمات:**

- ١ - اقرأ ملخص الحالات.
- ٢ - استخدم نموذج الدرجات لتصحيح إجاباتك الفردية. بافتراض أنك قد سئلت، كيف تعتقد أنه سسينظر إلى السلوكيات المشروحة من قبل الشرائح المختلفة فى المجتمع. وكيف ستنظر أنت إليها. ضع إشارة خطأ (x) فى المكان المناسب.
- ٣ - قارن نموذج درجاتك ببقية الأعضاء فى فريقك. وهل ترى أنه يمكن الوصول لإجماع.
- ٤ - عندما تنتهى، استبدل استبانتك مع واحد من أفراد المجموعة الأخرى. وأعد الخطوات من (١ - ٣).
- ٥ - أعد الخطوة (٤) حتى تجيب على جميع الاستبانات الأربع.

خلاصة الحالات:

٤ - ١ إليزابيث (Elizabeth) عضو أكاديمى فى معهد تدريب معتبر وغالى الثمن لتدريب المديرين القدماء. يقيم المعهد بانتظام حفلات استقبال للمجموعات القادمة من المديرين، وحفلات تخرج ومناسبات أخرى. يكون الطعام والشراب دائماً ممتاز، لقد تعودت إليزابيث أن تحضر كل مناسبة سواء شارك طلابها أو لم يشاركوا.

٤ - ٢ دعا رجل الأعمال الأسترالى برايان (Brian) ضابط بوليس رياضياً جداً وخجولاً؛ ليكون عضو ضيافة فى أسبوع تدريب شركته فى الجبال خارج الحدود، يشتمل هذا الأسبوع على التزلج، وتسلق الجبال، وأنشطة ترفيهية

أخرى. خلال ذلك الأسبوع ذكر برايان مصادفة أنه قد حجز بسبب السرعة في اليوم الماضي؛ ولهذا فهو قلق بشأن ذلك لأنه قد يقع في خطر فقدان رخصة القيادة الخاصة به.

٤ - ٣ بوب (Bob) مساعد لاعب غولف في نادى الغولف المحلى الذى يرمى من قبل لاعبي الغولف الأغنياء جداً. يتسلم بوب باستمرار بقشيشاً كثيراً، ويصرح بجزء منه فقط في عائد ضريبة دخله.

٤ - ٤ جانيس (Janice) طالبة قد ذهبت في نزهة بين الأشجار مع مجموعة من الأصدقاء، وعندما توقفوا للغداء أشعل أحدهم ناراً لغلى ماء الشاي، لاحظت جانيس لوحة إعلانات كبيرة مكتوب عليها «إشعال النار في الأشجار مخاطرة كبيرة، لا يسمح بإشعال النار» ولكنها لم ترغب في إزعاج أصدقائها، وخاصة أنهم لم يقولوا شيئاً، لذلك لم تقل هي أيضاً أى شيء.

نموذج الدرجات (٤):

رأي مجموعتك	رأيك الشخصي	غالبية رجال الأعمال	غالبية الأعضاء من عامة الناس
كله صحيح تماماً			
١ - ١			
٢ - ١			
٣ - ١			
٤ - ١			
بعض التحفظات الصغيرة			
١ - ١			
٢ - ١			
٣ - ١			
٤ - ١			
تحفظات جوهرية			
١ - ١			
٢ - ١			
٣ - ١			
٤ - ١			
ليس صحيحاً أبداً			
١ - ١			
٢ - ١			
٣ - ١			
٤ - ١			

(٦٢) العميل (الزبون) الصعب:**الزمن المطلوب:**

قراءة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

البحث عن أفكار بارعة لكيفية إدارة العملاء الصعبين.

حجم المجموعة:

لا يقل عن (١٥) ويمكن أن يصل إلى أى عدد.

البيئة:

غرفة الفصل، أو غرفة الحلقة الدراسية، أو غرفة المؤتمرات بالإضافة إلى عدد (٢) لوحة بيضاء مع مساحات ومجموعة جيدة من الاقلام لكل شخص.

الإجراءات:

١ - وضع أن هذا تمرين سيجعل كل شخص فى إطار فكرى ابتكارى يستطيع معه أن يبدأ المقرر الحلقة الدراسية أو المؤتمر أو ما إلى ذلك. أنت ستسأل ثلاثة أسئلة، والكتاب سيسجلون كل ما يستطيعون من الإجابات فى ثلاث دقائق لكل سؤال. (لاحظ أنك لست ملزماً باستخدام الأسئلة التى اقترحناها، ولك مطلق الحرية فى التفكير فى أسئلتك الخاصة).

٢ - اطلب ستة متطوعين ليكونوا كتاباً. إنك تحتاج إلى أناس يستطيعون الكتابة بسرعة ووضوح فى اللوحات البيضاء. ثم اطلب ثلاثة متطوعين آخرين ليكونوا رؤساء تحرير ويقومون بتوجيه الإجابات لكل كاتب بالدور لتجنب التكرار فى التسجيلات.

٣ - اطلب من الكتابين الأوليين أن يقفا بجانب لوحات الحائط البيضاء الخاصة بكل

منهم. تأكد أن لديهم أقلاماً كافية فى حالة أن أحدهما جف. اطلب من رئيس التحرير الأول أن يقف بينهما مواجهاً للجمهور وجاهراً لتوجيه إجابة واحدة بالدور لكل واحد من الكتاب للتسجيل. عندما تتم هذه الترتيبات، ا طرح السؤال الأول للجمهور عامة. لا تنزعج إذا كانت الإجابات بطيئة الظهور فى البداية. سيعرف الجمهور الفكرة قريباً. احسب (٣) دقائق بساعتك اليدوية، أو وقت على ساعة الحائط.

٤ - بعد (٣) دقائق اطلب التوقف واسمح بثلاث دقائق إضافية لمناقشة عامة للأفكار المسجلة على اللوحات.

٥ - اطلب من الآخرين التصفيق للكتاب ورئيس التحرير، وتأكد أنهم قد مسحوا لوحاتهم، زدوهم بأقلام أكثر إذا لزم الأمر، واطلب من كاتبين آخرين ورئيس تحرير ثانٍ أن يستعدوا لإعادة العملية.

٦ - ا طرح السؤال الثانى، اسمح بثلاث دقائق للإجابات وأعد الخطوتين رقم (٤، ٥) مرة أخرى. ثم ا طرح السؤال الثالث وأعد الخطوتين رقم (٤، ٥) مرة أخرى.

التقويم:

هل استجاب الجمهور بأفكار مبتكرة؟

الاختتام:

ما هى الأفكار التى يعتقد المشاركون فى أنها أفضل الابتكارات؟

أسئلة العميل الصعب:

١ - ماذا تفعل عندما يكون العميل بطيئاً فى الدفع؟

٢ - كيف تسرق عميلاً من منافس؟

٣ - متى تخفض سعرك؟

(٦٣) الغفلة والتفاسى عنها:**الزمن المطلوب:**

ساعة تقريباً.

الهدف:

للتدريب على تصحيح الأخطاء الإدارية.

حجم المجموعة:

قراءة (٦ - ٢٤) شخصاً.

البيئة:

غرفة الفصل. مع تجهيز نسخة من كل دور لكل مشارك.

الإجراءات:

- ١ - قسم المجموعة إلى فرق زوجية (أ) و (ب)، أو مضاعفات (أ) و (ب) إذا كانت المجموعة كبيرة. لا يهم أن يكون الأشخاص أكثر في أحد الفرق من الفرق الأخرى، ومع ذلك حاول أن تحافظ على تساوى الأعداد بين الفرق بقدر الإمكان.
- ٢ - وزع الدور (أ) على الفرق (أ)، والدور (ب) على الفرق (ب). ثم اطلب منهم أن يقرأوها ويناقشونها فيها بينهم وبين أنفسهم، واطلب منهم أن يجربوا بعض الطرق للتعامل مع الحالة.
- ٣ - بعد (١٥) دقيقة تقريباً اطلب من متطوع واحد من المجموعة (أ) ومتطوع آخر من المجموعة (ب) الحضور إلى مقدمة الغرفة لتأدية أدوارهما، أما البقية فيكونون مراقبين. إذا كان لديك أكثر من مجموعة واحدة من (أ) و (ب) فيجب عليك أن تختار مجموعتين بشكل عشوائى، وإذا كان هناك وقت يمكنك أن تعطى لكل مجموعة محاولة.

التقويم:

ماذا حدث ؟ كيف أنهى الفريقان (أ) و (ب) اختلافهما (إذا كانا قد فعلا) ؟ ما نوع التنازلات التي قدمها الفريق (ب) ليكسب ؟ ما هو الإجراء الذي قرر في النهاية من قبل كلا الفريقين.

الاختتام:

اختتم بنقاش قصير حول «حفظ ماء الوجه» وأساليب التعامل مع نتائج أخطاء البعض بشكل عام.

نشرة للقراءة:**الدور (أ):**

منذ ستة أشهر مضت بدأت العمل ضابطاً تدريب لمعهد يقدم مواد تدريبية عن مزج الثقافات لرجال الأعمال وموظفي الدولة. عملك كان جيداً وتعتبر شخصاً مثالياً ومساعداً للآخرين، ولكن ليس لديك مبادرة كافية للعمل بمفردك.

سمعت من الإشاعات بأن هناك تقليصاً في الميزانية قريباً، وخفت أن تفقد عملك ما لم تثبت نفسك بالمبادرة الشخصية. وكنت قد صممت غرفة (ورشة) عمل ووافق مدير التدريب على تقديمها، رغم أن تكلفة المشاركين ستكون أكثر من المعتاد.

هذا يعني أن الإعلان الفعال والترويج لورشة العمل سيكون الحاسم في نجاحها. ولكن اليوم عندما تسلمت صورة من مطوية الإعلانات الفصلية لجميع برامج الشركة وجدت أنه لم يرد ذكر لورشة عملك.

ذهبت لرؤية المحرر المسئول عن طباعة المطوية. هذا الشخص قد بدأ العمل في الشركة من منذ ما يقرب من خمس سنوات وهو أكبر منك سناً، ولكن كلاكما يلعب في نفس فريق كرة القدم ومنسجمان مع بعضكما جيداً.

النور (ب):

أنت مدير التحرير فى معهد يقدم مواد تدريبية عن تبادل الثقافات لرجال الأعمال وموظفى الدولة. إنك تعمل فى هذه الشركة منذ خمس سنوات.

إحدى مسئولياتك أن تعد وترسل كل ثلاثة أشهر مطوية المعهد التى تسرد جميع برامجها. وقد أرسلت المطوية الأخيرة اليوم، وهى تغطى الأشهر الثلاثة القادمة.

بقراءة هذه النسخة مرة أخرى لاحظت فجأة أنها قد أغفلت الإعلان عن ورشة عمل ستقدم فى الشهر القادم من قبل ضابط تدريب جديد إلى حد ما. هذا الشخص قد بدأ العمل فى الشركة منذ قرابة ستة أشهر وأصغر منك سناً. ولكنكما تلعبان فى نفس فريق كرة القدم ومنسجمان مع بعضكما جيداً.

إن المعهد يخطط حقيقة لتخفيض الميزانية، وقد يكون عمل ضابط التدريب فى خطر إذا لم يحظَ هذا البرنامج بحضور جيد.

ومن الجانب الآخر، أنت قد قمت بعدد من الأخطاء الحقيقية فى وقت سابق من هذا العام وإذا وصل خبر هذا الخطأ الأخير لأذان مدير الشركة، فقد تطرد أنت نفسك من العمل.

الفصل الرابع عشر

أنشطة التدريب الإداري

(٦٤) شركة أبلويد ميتلز (Applied Metals):

الزمن المطلوب:

نصف ساعة تقريباً.

الهدف:

التدريب على تنظيم أولويات الميزانية .

حجم المجموعة:

العدد مناسب يبدأ من (٣) أشخاص تقريباً.

البيئة:

غرفة الفصل، أو غرفة الحلقة الدراسية، أو غرفة المؤتمرات.

الإجراءات:

١ - قم بتشكيل مجموعات صغيرة واطلب من كل مجموعة أن تتفق على ميزانية سنوية لقسم الهندسة في شركة إنشاءات متوسطة الحجم هي شركة أبلويد ميتلز (Applied Metals)، يجب أن تتضمن الميزانية رواتب ثلاثة مهندسين (نفس المبلغ لكل واحد منهم) ومشرف واحد، وموظفين مساعدين، وأي شيء آخر تحرص المجموعة على التفكير فيه، إن الاقتراحات قد تكون: سفرًا، مستلزمات مكتبية، مصاريف رئيسية، وخلافها. أكد أن هذه الميزانية ليست واقعية وأنها يمكن أن تكون خيالية حسب رغبة المشاركين، والمطلوب هو الخطوط العريضة

فقط. أعط كل مجموعة مدة (١٠) دقائق لعمل وكتابة ميزانياتها. لا يهم أن تأتي جميع الفرق بميزانيات مختلفة فهم يعملون بشكل منفصل في هذا التمرين.

٢ - وزع مذكرة المكتب الرئيسى (نسخة لكل فريق)، وأعط جميع الفرق (١٠ إلى ١٥) دقيقة أخرى لتعديل ميزانياتهم الخاصة.

٢ - ادع إلى مناقشة عامة للنتائج.

التقويم:

كيف استطاعت جميع الفرق إيجاد راتب الأنسة هاى تاور (Hightower)؟ هل رفض أى فريق إيجادها؟ ما هى أولويات كل مجموعة؟ وعلى سبيل المثال: هل اقتصدت بعض الفرق بأن تخلصت من أحد المهندسين المستجدين لتجد مكاناً للأنسة هاى تاور؟ أم هل قلصوا فى النفقات الرئيسية، أو أى من الأدوات بدلاً من جعل الناس يتركون العمل فى الشركة؟

الاختتام:

حاول الاستفادة من معلومات وخبرات المجموعة لمناقشة ما قد يحدث فى مثل هذه الظروف فى الحياة الواقعية.

نشرة للقراءة:

مذكرة من المكتب الرئيسى:

إلى: قسم الهندسة.

من: المدير العام.

لقد اقترح مدير التوظيف أن نقدم عقد عمل للأنسة هاريت هاى تاور (Harriet Hightower)، وهى مهندسة شابة، طموح ومتمكنة جداً، لقد قدمت طلباً

للعمل لدينا ولدى منافستنا الكبرى شركة الفولاذ (Steel Incorporated) وقد قبلنا نحن وشركة الفولاذ طلبها، ولكن راتب شركة الفولاذ أكثر من راتبنا، نحن قد عرضنا عليها نفس الراتب الذي يعطى لجميع مهندسينا الحاليين.

من ناحية ثانية اتضح أن الأنسة هاى تاور قد سمعت من خلال الإشاعات أن لدينا بيئة عمل متعاونة ونظام مكافآت جذاباً يعتمد على الأداء. وقد قالت لمدير التوظيف إننا لو أضفنا مبلغ (١٠٪) زيادة لعرضنا فإنها تفضل العمل فى شركتنا. وإذا لم يتحقق لها ذلك فإنها ستتركنا.

فى الواقع نحن نحتاج للأنسة هاى تاور ليس فقط لكفاءتها ولأوراق اعتمادها التى تصنفها من الدرجة الأولى، ولكن لكونها امرأة فإنها ستساعدنا فى كسب سمعة خاصة بإتاحة فرص توظيف متعادلة وتأثير إيجابى لدى الآخرين. إن عميلنا المريح كثيراً فى المستقبل القريب قد يكون «وكالة تكافؤ فرص التوظيف» - (Equal Employment Opportunity Commission) (والتي كما تعلمون تعترزم أن تعقد اتفاقيات عقود جديدة ليتم اعتمادها). من المؤكد أنه من مصلحتنا أن نضع امرأة مهندسة فى الوظيفة، ومن غير مصلحتنا أن نذهب إلى شركة الفولاذ وتكون منافسة لنا.

أنا أدرك أن ميزانيتكم قد تكون مضغوطة باضطراركم إلى إيجاد راتب للأنسة هاى تاور، ولكن إذا استطعتم إدارة ميزانيتكم هذا العام أنا أعدكم أن أعطى الأولوية الأولى لزيادة ميزانياتكم بعد ذلك لتشمل على الأقل راتبها.

شكراً لتعاونكم فى هذه المسألة.

(٦٥) الوقت المرن:**الزمن المطلوب:**

نصف ساعة تقريباً.

الهدف:

إعطاء تطبيق عن شكاوى الموظفين فى الإدارة التعاونية.

حجم المجموعة:

أى عدد يمكن إدارته من (٤) أشخاص فما فوق.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز الغرفة على دائرى، وتجهيز نسخة من النص لكل شخص.

الإجراءات:

١ - أعط كل شخص نسخة من النص وبعض الدقائق لقراءتها، وأجب على أى أسئلة لتوضيح أى التباسات.

٢ - قسم الفصل إلى مجموعتين (من ٤، أو ٦، أو ٨ وهكذا حسب حجم الفصل)، ومن المفترض أن يكون هناك مضاعفات لمجموعتين، وعلى الأقل هناك اثنان فى كل مجموعة.

٣ - صنّف كل مجموعة (أو زوج من المجموعات إذا كنت تعمل مع المضاعفات) مثل (ب) و (ج) على التوالى، واحدة لتناقش الخلاصات التى قد تستخدم من قبل ال (ب)، والأخرى لخلاصات ال (ج). إذا كنت تعمل مع عدد قليل أو لديك

مشاركون واثقون من أنفسهم أو الاثنان معاً، فقد تفضل أن تكون أدوار ال (ب) وال (ج) فردية وليست جماعية. من خلال خبرتنا يتضح أن النقاش سيكون مفيداً أكثر بتجمع ال (ب) وال (ج)، ولكن بدون شك هذا يعتمد على الظروف. وقد رجعنا في كل الأحوال إلى الأدوار الجماعية بغرض شرح هذا النشاط.

٤ - أحضر ال (ب) وال (ج) مع بعضهم. إذا كنت تعمل مع مجموعات مضاعفة، تعامل مع فريق واحد من ال (ب) وفريق واحد من ال (ج) في كل مرة. اطلب من كلا الفريقين أن يشاركا في نقاش عام للنص متحدثين عن أدوارهما الجماعية. المجموعات الزوجية المتبقية من ال (ب) وال (ج) (إذا كان هناك أى منها) يجب أن تنتظر دورها، وتمثل دور المراقبين في نفس الوقت.

التقويم:

ما هي الكيفية التي يعتقد المشاركون أن المشرفين يتناقشونها فيما بينهم في الحياة الواقعية؟ من خبرات الناس هل يعتمد المشرفون أن يكونوا متعاونين أم متنافسين؟

ما هي إيجابيات التعاون بين المشرفين؟ وما هي السلبيات؟ هل سأل أى من مجموعة ال (ب) مجموعة ال (ج) عن الحاجة الظاهرة إلى اشتراط إشراف متواصل على العمال الذين تحت إشراف المجموعة (ج)؟ لماذا لا تتضاعف المهارة أو يتم تدريب العمال في بعض الأحوال، حتى تكون حاجتهم إلى الإشراف أقل.

هل طرح أى شخص سؤالاً عن التسلسل الهرمي؟ فمثلاً، في الحياة الواقعية، قد تبدو محاولة أحد العمال أن يجعل أحد المشرفين يتعاون مع الآخر وكأنها تنظم إلى أحدهما بالصعود على رأس الآخر؟ إذا لم تذكر هذه المشكلة لأى أحد فقد ترغب أن تطرحها أنت بنفسك.

الاختتام:

ما هى الفكرة العامة من الوقت المرن؟ اسأل المشاركين إذا كان هذا الموضوع لم يناقش، ما هى البدائل التى يمكن أن يفكروا فيها للوقت المرن. اسألهم من هو أكثر المستفيدين من الوقت المرن لساعات العمل (هل هى المرأة بوصفها مركزاً لعناية الطفل وتدير المنزل، أم العمال الذين يعملون بالدوام الجزئى، أم العمال الذين لديهم مقررات دراسية)؟ هل يعدُّ الوقت المرن جزءاً من القضية الخاصة بالتفرقة فى مكان العمل؟

نشرة للقراءة:**نص الوقت المرن:**

- ١ - أصبحت (أ) معتادة على ساعات عمل مرنة فى قسم يشرف عليه (ب)، المشرف (ب) لطيف والعمال مقتنعون جداً بالتنظيم.
- ٢ - نقلت (أ) إلى قسم آخر، حيث لا يوجد تنظيمات مرنة للوقت الآن يشرف عليها (ج). طلبت (أ) من (ج) السماح بساعات عمل مرنة فى القسم.
- ٣ - اعترض (ج) على طلب (أ) الآن. (ج) لا يرغب فى الوقت المرن، ولأن جميع المهام فى قسمه تستلزم إشرافاً مباشراً، وهذا غير ممكن تحت ساعات عمل مرنة خاصة وأنه ليس لدى (ج) بديل.
- ٤ - لم تقبل (أ) رفض (ج)، وذهبت إلى مشرفها السابق (ب)، وطلبت منه أن يتوسط مع (ج).
- ٥ - ذهب (ب) لرؤية (ج)، وتحدثا عن إيجابيات وسلبيات الوقت المرن.

(٦٦) الغداء فى النادي:**الزمن المطلوب:**

يمكن أن تكون المدة المحدودة (٣٠) دقيقة على الأقل، مع أن هذا النشاط عملياً يمكن أى يستمر لفترة أطول، خاصة أنه يثير مناقشة ممتعة دائماً.

الهدف:

- التعرف على السلوك الدفاعى فى سباق القوة السياسية.
- تمييز ألعاب القوة عن النتائج الحقيقية للسلطة والضبط.

حجم المجموعة:

مكون من قرابة (٥ - ٢٥) شخصاً.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز نسخة من النص لكل مشارك.

الإجراءات:

١ - أعلن الهدف من النشاط وادع إلى نقاش قصير للعبارة (كرامة مكتب الواحد منا)، مثلاً فى القوات المسلحة، الضباط يميزون عن بقية الرجال بالملابس النظامية، وبشارات الرتب، وقوانين السلوك التى تعتمد على الرتبة. كيف يمكن التمييز بين المستجدين القدماء من المديرين فى محيطات العمل الخاصة والحكومية.

٢ - وزع نسخاً من النص واطلب من الحاضرين أن يناقشوه فى مجموعات صغيرة. ثم اطلب من متطوعين أن يحضروا إلى مقدمة الغرفة وأن يرتجلا حواراً بالاعتماد على الحالة المعطاة. ثم اثنان آخران، وهكذا حتى ينتهى الوقت.

التقويم:

ما هي الأولويات التي شجعت لاعبي الأدوار ؟ هل قصد سايم (Sim) في بعض المراحل أن يذل يوري (Uri) متعمداً (يحاول بعض علماء النفس أن يبرهنوا على أننا ننسى الأشياء التي نريد أن ننساها فقط)، هل يشعر يوري بأنه قد أهين؟ ما هي الإجراءات التي تبناها كل من سايم ويوري لحفظ ماء وجوههم؟ وهل يشعر أى واحد منهما بالحاجة إلى حفظ ماء وجهه؟ إذا كان كذلك، فأيهما؟

لتنبت امتلاكك للقوة، من المهم أن تنتزع قوة الآخرين ؟

الاختتام:

يقترح على المشاركين أن يقرؤوا العمل الكلاسيكي لماكيافيلي (Machiavelli) بعنوان الأمير (The Prince).

نشرة للقراءة:**نص «غداء في النادي»:**

إن "سايم" (Sim) شاب لامع في وظيفة تنفيذية، يترقى في الشركة بسرعة. وعندما تم التعاقد مع "سم" كان يراقب من قبل "يوري" (Uri) «اليد الخبير» وقد استفاد "سايم" كثيراً جداً من معلومات وخبرات يوري. الآن وبعد سنتين استدارت عجلة القدر وأصبح سم أعلى منصباً من يوري، الذي ركزت قدراته بعد بداية متألفة. لم يعودا يريان بعضهما كثيراً في الوقت الحاضر، ولكن في اليوم السابق دعا "سايم" يوري للغداء في «النادي الملكي الدولي» الذي لم يتمكن "يوري" أبداً من أن يكون عضواً به.

تم تحديد الموعد الساعة (١٢) ظهراً في النادي الذي يبعد عن المكتب ما يقرب من (١٥) دقيقة قطعاً بالسيارة إلى النادي. كان سايم مع الأسف مشغولاً كالعادة على الهاتف ونسى تماماً موعد الغداء حتى الساعة (٤٥: ١٢)، وعندها أخذ "سايم" يفكر

بسرعة فيما يفعله. فى الوقت نفسه وصل يورى إلى النادى فى الساعة (١١, ٥٥) قبل الظهر واضطر للانتظار فى منطقة الاستقبال لأنه لا يسمح إلا للأعضاء فقط بالصعود. عند الساعة (١٢: ٣٠) تابع يورى مع موظف الاستقبال إن كان هناك أى رسائل من سايم. اختار يورى فيما يفعل. المقاعد فى الاستقبال غير مريحة كثيراً - مع أنها تبدو غالية الثمن: هل على يورى أن ينتظر بدون تحديد؟ إذا كان كذلك، ماذا سيقول يورى لسم عندما يحضر، إن حضر؟ أم أن على "يورى" أن يقف بكرامته ويذهب ؟

(٦٧) البيانات القيمة:

الزمن المطلوب:

قراءة (٣٠) دقيقة.

الهدف:

- اكتشاف بعض الأسباب التى تجعل الموظفين لا يشعرون بالارتياح فى منظماتهم ويرغبون فى تركها.
- لتوفير المعلومات التى تساعد القوى العاملة على التخطيط. ويمكن أن تكون مقابلات ترك العمل أدوات قيمة لهذه العملية: لأن الناس عندما يعلمون أنهم سيتركون العمل فإنه يحتمل أن يكونون صريحين أكثر فى تحديد أسباب تركهم للعمل. إن التغذية الراجعة التى يقدمونها قد تساعد الذين يخططون لإدارة الموارد البشرية فى إيجاد وسيلة مناسبة للمواءمة بين أنظمة التعاقد والتوجيه ونظام المكافأة ونوع الشخص الذى يحتاجون إليه للوظيفة.

حجم المجموعة:

إذا استخدمت الاستبانة التى فى الصفحات (٣٧٦ - ٣٧٩) جزءاً من مقابلة ترك

العمل، فإنه يحتمل حسب التعريف أن تقدم لشخص واحد أو على الأكثر لاثنتين أو ثلاثة فى نفس الوقت. يعتبر هذا النشاط من ناحية أخرى نشاطاً إيجابياً كجلسة تدريبية جماعية، على أى حال يمكن مشاركة أى عدد من الناس تستطيع إدارته، وإذا لزم الأمر يمكن تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة.

البيئة:

غرفة يستطيع أفراد العينة الجلوس فيها والكتابة قدر راحتهم.

الإجراءات:

اشرح الأسباب التى دعتك لطلب إكمال الاستبانة من المبحوثين واطلب تعاونهم. امنحهم الوقت الكافى الذى يحتاجون إليه لاكمال الاستبانة واشكرهم على الوقت الذى أمضوه لاستكمالها.

التقويم:

هل تطابقت درجات المستجيبين مع ما تعرفه عن احتياجات المنظمة من القوى العاملة؟ مثلاً هل يذكر المستجيبون زيادة عدد الشخصيات الفردية فى منظمة تؤمن بفريق العمل الجيد؟ أو ربما يذكر المستجيبون ارتفاعاً فى الحاجة إلى السلطة، وربما يتركون العمل لأنه فى الواقع لم يُعطِ فرصاً كافية للترقى.

فى هذه الحالة لربما يمكن توسيع نطاق العمل ليتوفر لهذا الشخص استقلالية وتحكماً أكثر مما قد يشبع حاجته إلى السلطة مؤقتاً على الأقل، حتى تظهر فرصاً جديدة للترقى.

الاختتام:

إنه من المؤسف أن يترك الشركة موظف كفاء. ولذلك فإن جميع المعلومات التى تستطيع جمعها عن الطريقة التى يشعر بها الناس تجاه مكان عملهم قد تكون ذات

قيمة فى التخطيط لاكتساب الموظفين والاحتفاظ بالذين يرغبون فى مواصلة العمل منهم. حتى وإن لم تكن تلك المعلومات ذات فائدة مباشرة لإقناع الشخص بالبقاء فإن استجاباتهم يمكن أن تنبهك لسلبات التوظيف التى قد لا تكون مدركاً لها، أو التى قد أهملت خطورتها فى وقت سابق، ولكن تستطيع الآن التخطيط للتخفيف منها.

حساب درجات الاستفتاء:

يفترض نظام حساب الدرجات لهذه الاستفتاء وجود خمسة توجهات لسلوك الافراد هي: الانتماء، السلطة، العمل، الانفرادية، التأمل.

الانتماء:

إن الأفراد فى هذا التصنيف لديهم حاجة ماسة إلى "الانتماء". لهذا فهم يشعرون بالارتياح فى البيئات التى يعملون فيها مع زملاء متجانسين يشتركون معهم فى مجموعة من المعتقدات والقيم، مع توقع أن المدير سيهتم بهم جميعاً. غالباً ما تكون المؤسسات التى تحقق مثل هذه المعايير (المقاييس) مؤسسات تجارية عائلية صغيرة، أو شركات تصنيع ضخمة مقاومة للتغيير، أو أقسام الحكومة الاتحادية (الفدرالية) والمحلية. غالباً ما يكون الموظفين الذين لديهم انتماء غير سعداء بالتنافس، ففى شركات الصناعات المتنافسة الحديثة يكون الولاء الوحيد الذى يتوقعه مديروهم هو أن يعملوا بمفردهم، وأن يتخذوا قرارات غير شخصية (مثلاً عند شراء وبيع الأسهم فى سوق الأسهم)، حيث تتحقق أرباح كبيرة وتقر وفقاً للمعتقدات الأخلاقية الأكثر عملية فحسب.

إن المستجيبين الذين لديهم انتماء يتوقع أن يسجلوا ارتفاعاً فى البنود ١، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥.

السلطة:

من غير المحتمل أن يتأقلم الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية إلى السيطرة بشكل جيد في بيئة عمل تتسم بالمساواة، حيث إن لعمل الفريق قيمة كبرى، إذ ينصب التركيز على الإجماع والانسجام. فهم يعتمدون للدخول أكثر في بيئات تنافسية حيث تكافأ الإنجازات الشخصية مباشرة، بمناصب قيادية أو علاوات مالية، مثلاً: ففي منظمات كالجامعة حيث يوجد نظام صارم للسلطة حيث يستطيعون أن يناقشوا أوضاعهم لتسلق السلم الوظيفي بدرجات متزايدة من القوة.

إن الأشخاص الذين يرغبون في السلطة يحتمل أن يسجلوا ارتفاعاً في قيم الاستفتاء في البنود ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥.

لاحظ أن الأسئلة ٤، ٤، ٥، ٥ تشير إلى الأنظمة الطبقية ودور التسلسل الهرمي للسلطة في المجتمعات ذات البيئة الطبقية الصارمة، حيث الأفراد الذين يتوقعون السلطة لم يولدوا لها بعد؛ لأنهم محرومون بسبب الأنظمة الطبقية، ولهذا فإنهم يفضلون عدم وجود نظام طبقي، ويفضلون عدم التساوي في توزيع الأدوار لتكون معتمدة على معايير غير المولد والسلالة (كالتعليم مثلاً)؛ مما يتيح فرصاً أكبر لكسب السلطة.

العمل:

يحتاج الأفراد ذوو العقلية العملية إلى بيئة عمل محفزة - بالرغم من أن التنافس غير ضروري - حيث تنشأ عادة أنواع كثيرة من المشكلات غير المتوقعة التي تحتاج إلى حل سريع وبتفكير مرن يعتمد على المعلومات والخبرات: فالأفراد في المرآب (الكراج) الذي يخدم سيارات السباق ينمون في وسط يتعين فيه الوفاء بالحدود الزمنية القصوى تحت ظروف مختلفة، والنجاح يقاس في الحقيقة بلغة الجودة والإنتاجية

والمكافآت المادية لإنجاز المهمة. إن مثل هذه البيئات قد تشمل الصحافة، والملاحة الجوية، أو المراسل الذى يعمل فى كازينو، أو فى مجال السمسرة الاستثمارية، فالأفراد الذين يحبون أن يكونوا حيث يكون العمل لا يحتمل أن يشعروا بالاطمئنان فى منظمات يتسم عملها بالبطء مثل معاهد الأبحاث؛ إذ تتراكم البيانات بشكل هادئ وتأخذ النتائج المتوقعة وقتاً طويلاً والتغذية الراجعة الصريحة للإنجاز الشخصى قليلة.

من المرجح فى قيم الاستفتاء أن يحصل المستجيبون ذوى العقلية العملية على نقاط عالية فى البنود ٢، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ٢٠، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥.

الانفرادية:

إن الأفراد الذين تظهر عليهم نزعة الانفرادية بدرجة عالية ليسوا بالضرورة أفراداً تنافسيين أو ذوى عقلية عملية. ولكنهم يفضلون أداء العمل بطريقتهم ويمكن أن يفهموا على أنهم عنيدون وحتى معوقون للعمل. فهم يهتمون بالتفاصيل ويعدون خطأً دقيقة ويمكن أن يصبحوا سريعى الامتناع وحتى عدوانيين إذا أحببت خططهم. كما أنهم يميلون إلى أن يكونوا مفكرين، لا يتسمون بالمرونة نسبياً. ولكنهم أقوياء فى إدارة الجودة. إن الناس الذين يتمتعون بهذه السمات يعملون بارتياح فى بيئات عمل كقسم السجلات حيث تكون السياسات والقوانين قاطعة وجافة، وحيث تقاس الجودة حسب الهدف ومقاييس ومعايير الكفاءة المقبولة، وحيث يكون للتخطيط قيمة عظيمة والتغيير بطيء الوتيرة. ولا يحتمل أن يكونوا سعداء فى بيئات التغيير التلقائى السريع حيث تسود قاعدة: «العمل دائماً على حق»، مثل بائع التجزئة فى برامج الحاسب الآلى الذى يحتاج إلى القدرة على التكيف مع قوى السوق.

فى قيم الاستفتاء من المحتمل أن يحققوا نقاطاً عالية فى البنود ١، ٢، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥.

التأمل:

يفضل التأمليون حلallo المشاكل العمل فى بيئات تشجع الابتكار والتجريب كشركات التصميم، وقد يصابون بالتشويش فى وسط عمل يتطلب منهم الانخراط فى حالة اتفاق أو إجماع كبيع الممتلكات أو السيارات المستعملة مثلاً. وهم يبذلون أفضل ما لديهم من عمل عندما يطلب منهم التفكير فى طرق بديلة لأداء العمل مثل برمجة الحاسب الآلى.

فالموظفون التأمليون قد يحققون نقاطاً عالية فى قيم الاستفتاء فى البنود ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥.

نشرة للقراءة:**استبانة القيم:**

١ - أنا أشابه مع المجموعة التى أعمل معها.	١١ - أنا أرى نفسى كفرد.
٣ ٢ ١ .	١ ٢ ٣
٢ - التفكير أكثر أهمية من العمل.	١٢ - العمل أكثر أهمية من التفكير.
٣ ٢ ١ .	٣ ٢ ١
٣ - أنا أنمو مع المنافسة.	١٣ - أنا أقدر التعاون.
٣ ٢ ١ .	٣ ٢ ١
٤ - أنا أشعر بالارتياح كجزء من نظام طبقى.	١٤ - أنا لا أؤمن بالأنظمة الطبقية.
٣ ٢ ١ .	٣ ٢ ١

- ٥ - أنا أوّمن بالمساواة فى العلاقات بين الأدوار.
- ١ ٢ ٣
- ١٥ - أنا أوّمن بالتسلسل الهرمي لعلاقات الأدوار.
- ١ ٢ ٣
- ٦ - أنا أفضل أن أخسر نقاشاً على أن أخسر صديقاً.
- ١ ٢ ٣
- ١٦ - أنا أفضل أن أخسر صديقاً على أن أخسر نقاشاً.
- ١ ٢ ٣
- ٧ - أنا أقدر استقلالي.
- ١ ٢ ٣
- ١٧ - أنا أعتد على الآخرين والآخرين يعتمدون عليّ.
- ١ ٢ ٣
- ٨ - أنا متأثر إلى حد بعيد بعائلتي تأثيراً كبيراً على شخصي.
- ١ ٢ ٣
- ١٨ - لعائلتي المباشرة (أسرتي)
- ١ ٢ ٣
- ٩ - يجب الاستمتاع بالوقت.
- ١ ٢ ٣
- ١٩ - يجب إدارة الوقت.
- ١ ٢ ٣
- ١٠ - التعليم نظام نتعلم من خلاله تذكر المبادئ والممارسات عند الحاجة.
- ١ ٢ ٣
- ١١ - أنا أواجه الآخرين مباشرة.
- ١ ٢ ٣
- ١١ - أنا أميل إلى عدم المباشرة فى مواجهاتى مع الآخرين.
- ١ ٢ ٣

١٢ - البشر في انسجام مع الطبيعة.	١٢٢ - يجب السيطرة على الطبيعة.
٣ ٢ ١ .	٣ ٢ ١
١٣ - أنا مبتكر.	١١٣ - أنا بطيء في التغيير.
٣ ٢ ١ .	٣ ٢ ١
١٤ - أنا أفكر بطريقة مباشرة.	١١٤ - أنا أتعمد التفكير في الأشياء بطريقة ملتوية.
٣ ٢ ١ .	٣ ٢ ١
١٥ - أنا لا أميل إلى التفاعل كثيراً مع الجنس الآخر في الأماكن العامة.	١١٥ - أنا أميل إلى التفاعل كثيراً مع الجنس الآخر في الأماكن العامة.
٣ ٢ ١ .	٣ ٢ ١
١٦ - أنا أؤمن بأن القدر هو الذي يحدد المستقبل.	١١٦ - أنا أؤمن بأن المستقبل يتأثر بالتخطيط الواعي والعمل الجاد.
٣ ٢ ١ .	٣ ٢ ١
١٧ - أنا أعتقد بأن النجاح يقاس بحسب الإنجاز (المنزلة المهنية، الثروة المادية، ... إلخ)	١١٧ - أنا أعتقد بأن النجاح يقاس بحسب الانسجام مع الطبيعة ومع الآخرين.
٣ ٢ ١ .	٣ ٢ ١
١٨ - أنا سعيد بالسير في الحياة على وتيرة بطيئة.	١١٨ - أنا أحب أن أسير في الحياة في الخط السريع.
٣ ٢ ١ .	٣ ٢ ١
١٩ - أنا أحتاج إلى مساحة شخصية قليلة جداً.	١١٩ - أنا أحتاج إلى قدر كبير من المساحة الشخصية.
٣ ٢ ١ .	٣ ٢ ١

- ٢٠ - أنا أعتقد بأنني شخص رسمي جداً. ١ ٢ ٣
٢١ - أنا أحب أن يكون لدى كثير من العلاقات السطحية. ١ ٢ ٣
٢٢ - أنا لا أشعر أن هناك حاجة للتعبير عن كل شيء بالكلمات: الناس ليسوا بحاجة إلى الإفصاح عن كل شيء لتعريفهم بشعورهم. ١ ٢ ٣
٢٣ - غالباً ما أجد نفسي ألعب دور الوسيط في حل النزاعات. ١ ٢ ٣
٢٤ - إذا كنت أنا المسئول فأنا أتحمل المسئولية حتى عن أخطاء الآخرين الذي يعملون تحت رئاستي. ١ ٢ ٣
٢٥ - أنا أميل إلى تجنب الالتقاء بالعين بالعين بشكل جيد. ١ ٢ ٣
- ٢٠ - أنا إنسان غير رسمي. ١ ٢ ٣
٢١ - أنا أفضل أن يكون لدى عدد قليل من العلاقات القوية العميقة فقط. ١ ٢ ٣
٢٢ - أنا أحب أن أقول ما أعنيه مباشرة وإلا كيف يتسنى لنا نعرف أن بعضنا يفهم البعض الآخر لتعريفهم بشعورهم. ١ ٢ ٣
٢٣ - أنا عادة أكون قادراً على إجراء المصالحات المباشرة. ١ ٢ ٣
٢٤ - حتى لو كنت أنا المسئول أنا لا أستطيع أن أتحمل مسئولية أخطاء المرؤوسين. ١ ٢ ٣
٢٥ - أنا أميل إلى استخدام الالتقاء بالعين بشكل جيد. ١ ٢ ٣

(٦٨) الزمان والمكان:**الزمن المطلوب:**

قراءة (٤٥) دقيقة تقريباً.

الهدف:

- تحديد نوع سلوك المديرين الذكور، والذي لا يعتبر تحرشاً ولا يقصد به ذلك، ولكنه يحط من كرامة النساء في مكان العمل.
- تطوير بعض الأساليب للتعامل مع مثل هذا النوع من السلوك.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون الحجم المناسب أى عدد؛ بحيث يتم تقسيمه إلى مجموعات فرعية من (٥ - ٦) أفراد.

البيئة:

غرفة الفصل أو أى منطقة عمل. على أن يكون لدى جميع المشاركين أدوات للكتابة. مع تجهيز نسخة واحدة لكل مشارك من الحالة النقديّة «الزمان والمكان».

الإجراءات:

- ١ - قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة من (٣ - ٥) أفراد، واطلب من كل مجموعة أن تختار ممثلاً لها يتحدث بالنيابة عنها.
- ٢ - وزع نسخة من الحالة النقديّة لكل مشارك، وأعط جميع المجموعات قراءة (١٥) دقيقة لتسجيل النقاط الجوهرية الخاصة بالحالة.
- ٣ - أحضر جميع المجموعات مع بعضها. واطلب من قائد كل مجموعة بالتناوب أن يلخص مناقشة مجموعته. وقد ترغب أن تطلب متطوعين لكتابة النقاط الجوهرية

على السبورة أو اللوح الورقي أو تسجل الملاحظات بنفسك أو تجمع بين هذا وذاك. حاول أن تسجل على الأقل خمس تعليقات منفصلة ومختلفة.

التقويم:

استعرض النقاط الخمس الجوهرية التي سجلت من تقرير قائد كل مجموعة، واطلب من المشاركين أن يضعوها في تسلسل حسب أهميتها. وسع النقاش خاصة إذا كان المشاركون خليطاً من الرجال والنساء ليشمل بعض الإهانات التي يتلقاها الشباب من أولئك الأكبر منهم سناً، مثل سوني (Sonny) أو (الشاب الصغير).

الاختتام:

ما هي النصائح التي تبادلها المشاركون فيما بينهم عن كيفية تجنب أو تقليل الإيحاءات المقصودة أو غير المقصودة والإهانات التي لها علاقه بطريقة ما بالجنس أو العمر، أو أى خصائص شخصية أخرى.

نشرة للقراءة:

المكان والزمان (حالة نقدية):

إن الشركة التي تعمل بها ليز (Liz) لها سمعة طيبة في معاملة موظفيها بأسلوب جيد، ولكن ليز قدمت بالأمس إنذاراً بأنها ستترك العمل. كان مدير ليز غاضباً؛ لأن هناك عملاً مهماً سوف تتركه دون أن تنهيته، وهى واحدة من أفضل السكرتيرات اللاتي عملن لديه. سأل ليز عن سبب مغادرتها لكنها رفضت أن تخبره، وعرض عليها راتباً أكثر إن هى بقيت، ولكنها رفضت للمرة الثانية، وكان من الواضح أنها مصممة على ترك الشركة.

كان من عادة الشركة إجراء مقابلات شخصية مع من يتركون العمل بها. فى أثناء مقابلة المغادرة أسرّت ليز لمسئول مكتب التوظيف بأن المدير كان يناديها باستمرار «البت الصغيرة» و«يا عزيزتي»، وأنها لم تعد تتحمل هذا السلوك الأبوى أكثر من ذلك.

«هناك زمان ومكان لكل شيء»، هكذا قالت لمسئول التوظيف «أنا لا أمانع أن يناديني صديقي بـ «ياعزيزتي»، ولكن ليس من قبل مديري في المكتب ولا تحت أى ظرف من الظروف. أنا فى طريق مهني لأكون مسئولة برنامج، كيف يمكننى أن أتوقع أن ينظر إلى بجدية إذا كان مديري يناديني «البت الصغيرة». ناقش مسئول التوظيف ملاحظات ليز مع المدير بعد أخذ إذننها بذلك وقد قالت «أنا لا أريد أن أخرج مشاعره، إنه انسان كبير ولطيف». كان المدير مندهشاً ومحزوناً أن يعرف أن سلوكه الذى قصد به اللطف قد أسىء تفسيره، واعتذر لليز التى وافقت على البقاء فى الشركة. وأصبحت علاقة العمل بينهما علاقة زمالة، وبعد ثلاثة أشهر أوصى بترقيتها لمنصب مسئولة برنامج.

(٦٩) فضلاً كثفوا من الحديث الفادش للحياء فنحن نعمل:

الزمن المطلوب:

قراءة (٤٥) دقيقة.

الهدف:

- لمناقشة موضع التحرش بطريقة بناءة أكثر منها افتراضية.
- لمناقشة حاجة الرجال والنساء إلى إيجاد أنماط جديدة من السلوك فيما بينهم فى مكان العمل، وذلك على أساس علاقاتهم الظاهرة وبدرجة أعلى من المساواة.

حجم المجموعة:

أى عدد يمكن إدارته مقسماً إلى مجموعات فرعية تتكون من (٢ - ٥) أشخاص.

البيئة:

غرفة الفصل أو أى منطقة أخرى. مع تجهيز نسخة من المحاضرة المصغرة لكل

مشارك.

الإجراءات:

١ - اشرح أهداف النشاط. وابدأ بمناقشة قصيرة لتتأكد أن كل فرد مدرك لما يلي:

بعض الدول - وليس جميعها - توفر حماية قانونية للأفراد الذين يتعرضون للمضايقة أو التهديد أو يصرحون بأن أناساً أعلى منهم سلطة يدفعون لهم بقوة لإقامة علاقات جنسية تتعارض مع رغباتهم.

نهاية بديلة:

كان المدير غاضباً جداً لأن ليز كانت طفولية جداً وقال «تخلص جيد». قام مسئول التوظيف بتعيين امرأة أكبر سناً كسكرتيرة للمدير التى استمتعت أن يقال لها «عزيزتى»، ولم يكن لديها أى طموح وظيفى.

طلب مسئول التوظيف من مدير التدريب أن ينفذ برنامجاً عن «ماهية التحرش وكيفية تجنبه فى مكان العمل» واتخذ الترتيبات اللازمة لجعل المدير يحضره.

عُثرت ليز على عمل آخر مع بنك تجارى، وخلال عام واحد بدأت التدريب لتكون مستشارة مالية للشركات العميلة للبنك.

- سواء أخذ القانون وضعه أم لم يأخذ، فإن التحرش الجنسى سلوك عدوانى ليس له محل فى عقد العمل، ومع ذلك فمن الصعب تحديده. فى بعض الأحيان لا يدرك مرتكبوه أن سلوكهم هذا يسبب الاستياء والأسى للآخرين. ولا يعرف دائماً هؤلاء المعتدى عليهم كيف يتعاملون مع الموقف، أو أنهم لا يرغبون فى الشكوى خوفاً من الانتقام كعدم منحهم ترقية أو فقدان وظيفتهم... وما إلى ذلك.

- لذلك فإن الهدف من بدء النقاش هو جعل الناس يتكلمون عن منشأ التحرش الجنسى، وما الذى يمكن عمله لمنع وتجنبه وإيقافه عن طريق إيجاد وسائل جديدة لعلاقة كل منهما بالآخر فى العمل.

٢ - اقرأ أو تحدث من خلال المحاضرة المصغرة، ثم ابدأ مناقشة لمحتواها ووزع النسخ.

التقويم:

هل يحتاج الرجال والنساء إلى أن يجدوا طرقاً جديدة لعلاقاتهم مع بعضهم في أدوارهم المتساوية في العمل؟ وهل يحتاج الرجال والنساء إلى إيجاد طريقة جديدة لعلاقاتهم مع بعضهم في العمل؟

الاختتام:

حاول الاعتماد على تجارب المشاركين الشخصية، وركز على ما يقدمونه من تعليقات إيجابية.

نشرة للقراءة:

نصلاً كنوا من الحديث الخادش للحياء فنحن نعمل:

- محاضرة مصغرة:

يحتمل أن أبسط طريقة لتعريف التحرش الجنسي مستمدة من التشريع الأمريكي وثيق الصلة بالموضوع الذي يمكن صياغته على النحو التالي:

«إن الفعل المشين (التحرش الجنسي) هو أى اهتمام شخصى يستاء منه الفرد إذا حصل له، ولديه حق الاعتراض عليه بشرط أن يوضح الفرد أولاً للشخص الآخر بأن هذا الأمر غير مرغوب فيه».

يزعم كثير من الرجال أنهم لا يفهمون المقصود بالتحرش الجنسي، وغالباً ما يشعر المرء بالشفقة تجاه هذا الارتباك خاصة عندما يجب على النساء أن يعملن مع الرجال كنظراء فى وظائف هى فى العادة رجالية مثل الميكانيكا والهندسة الإنشائية والإدارة والهندسة المعمارية وما إلى ذلك.

على سبيل المثال كان مدير موقف سيارات فى إحدى المدن الريفية راعياً فى منح ثلاث مهن ميكانيكية لفتيات أكملن دورة فى أساسيات صيانة السيارات من كلية تقنية محلية. كان هذا عرضاً شهماً وابتكارياً، خاصة أن كثيراً من خريجي المدارس وخاصة الفتيات يجدن صعوبة فى الحصول على وظيفة فى المناطق الريفية، ورغم ذلك فإن الفتيات لم يعملن إلا لمدة شهر فى تلك الحرف المهنية قبل أن يفصلهن المدير. دعا المسئول المهني فى الكلية التقنية إلى حلقة للبحث عن موطن الخطأ. ليس هناك خطأ فى الفتيات، هكذا طمأنه المدير، بل على النقيض من هذا فقد كن عاملات جيدات، ذكيات، متحمسات وسريعات التعلم. «لماذا - إذن - تم التخلص منهن؟ هكذا تساءل» سأل المسئول المهني. وكانت إجابة المدير: «لأنهن شغلن الفتيان» مؤكداً أنه لا يحصل على أى عمل منهم منذ وصولهن فهم يصرفون جل وقتهم فى محاولة جذبهن. من الواضح أنه لم يدر بخلد المدير أو المسئول المهني أن يقوم بالتخلص من الفتيان وأن يبقى على الفتيات.

إن الأمر ليس قاصراً على الفتيان والفتيات الذين يجدون صعوبة فى التركيز على العمل فى أثناء وجود كل منهم حول الآخر. فالرجال والنساء البالغون لديهم نفس المشكلة. فعلى سبيل المثال كيف يمكن للنساء الشابات المحترفات اللاتي لديهن خبرة قليلة فى الحياة حماية أنفسهن من الوقوع فى حب زملائهن المشرفين على تدريبهن؟ هؤلاء الرجال لديهم الرغبة فى الخروج عن المألوف لمساعدة زملائهم الأقل خبرة رجالاً ونساءً، وعلى العموم فإن دورهم يتطلب أن يكونوا مهتمين وداعمين لهؤلاء النساء. ليس من المدهش أن بعض النساء سيعتبرن هذا السلوك تجاههن ليس دعماً واهتماماً فقط بل إنه الحب.

كيف يعامل الرجال زميلاتهن الناشئات؟ هل يستطيعون أن يضعوا أيديهم على أكتافهن ويقترحون شرباً فى مكان هادئ بعد العمل؟ هذا سلوك ودى مقبول بين

زملاء العمل الرجال، ولكن هل ستراه النساء بنفس الطريقة؟ إن مثل هذه العضلات تخلق كبتاً بين الرجال، والنساء في مكان العمل مما يعوق تكوين علاقات مهنية بناءة. إن المديرين من الرجال يعرفون كيف يعاملون سكرتيراتهم، وزوجاتهم، وبناتهم، وزوجات وبنات زملائهم، ولكن كيف يعاملون النساء بوصفهن مديرات؟ وربما عليهم الآن أن يجدوا أساليب جديدة لمعاملة السكرتيرات.

إن كثيراً من الرجال وربما أغلبهم يرغبون حقيقه في إرساء علاقة متساوية مع زميلاتهم من النساء، ولكنهم في الحقيقة جميعاً لا يعرفون كيف يتصرفون بشكل سليم تجاه هذا الصنف الجديد من النساء عندما يجب أن تكون جميع علاقاتهم الاجتماعية هي العناية بهن، وعمل القرارات لهن، وإبلاغهن بما يجب أن يقمن به، ورعايتهن عموماً.

وعلى العكس، كيف تتصرف النساء المديرات تجاه زملائهن الرجال؟ وكنوع من التقليد فإن النساء قد علّمن أن يبحثن عن نصيحة الرجال، وأن يذعن لحكمهم، ويتصرفن حسب أوامرهم فيما يتعلق بالتخطيط والضبط والتنظيم وتوجيه أحداث الحياة (وظائف القيادة التقليدية). ولكن كيف يمكن لمديرة شابة بعد أن تستمع إلى رأى زميلها الرجل الأكبر منها سناً أن ترفض نصيحته وأن تتبع آراها بدون أن تشعر بأنها قد تصرفت بشكل سيئ؟ (بدون ذكر مشاعره نتيجة رفضها رأيه).

لقد حظى موضوع التحرش باهتمام كبير من الرأى العام في السنوات الأخيرة وبشكل صحيح. ولكن يجب ألا نسمح لهذا أن يصرف انتباهنا عن الأمور الأقل مأساوية ومتعة، ولكنها لا تقل أهمية عن علاقتنا اليومية كرجال ونساء في العمل. من المتفق عليه بشكل عام في هذه الأيام أن نموذج «أنا طرزان وأنت جين» لسلوك الذكر والأنثى ليس له علاقة. إنها مسئولية النساء وبنفس القدر مسئولية الرجال أن يجودوا نموذجاً جديداً لعلاقتهم يناسب العصر الذي نعيش فيه ونوع العمل الذي نقوم به.

(٧٠) رعاية الطفل :**الزمن المطلوب:**

تنفذ هذه المحاكاة في ثلاث جلسات على الأقل بحيث يفصل بين كل منها أسبوع على الأقل، وتستمر كل جلسة لفترة تتراوح بين الساعة إلى الساعتين.

الهدف:

إعطاء المشاركين الخبرة في الانغماس في دائرة الجودة (Q C) كجزء من برنامج إدارة الجودة الشاملة (T Q M).

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون الحجم أى عدد يمكن إدارته علماً بأن الشكل المثالى أن يحضر المشاركون من خلفيات تنظيمية متعددة، ولكن يمكن أن ينفذ النشاط كتمرين داخلي أيضاً.

البيئة:

غرفة الفصل، مع الاطلاع على بعض الأدبيات عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T Q M)، ودائرة الجودة (Q C): وقد ترغب أيضاً في تقديم أسئلة بحثية متعددة للمشاركين.

الإجراءات:**الأسبوع (١):**

- ١ - قسم المجموعات إلى فرق صغيرة من (٥ - ٧) أفراد.
- ٢ - اشرح الهدف من النشاط ونطاقه. وبين أن الفرصة سوف تتاح لكل مشارك لاكتشاف أى شئ في الحياة الواقعية ينتمى إلى دائرة الجودة (Q C).

٢ - أكد أن دائرة الجودة (Q C) ليست مجرد مجموعة نقاش. إنها عبارة عن فريق بحث هدفه تجميع دلائل قوية لإثبات وجود أى مشكلة أو مراقبة جودة بعض السياسات أو العمليات أو المنتجات. وهو جزء من برنامج المنظمة الواسع، الذى تقوده الإدارة العليا فى إدارة الجودة الشاملة (T Q M).

٤ - السؤال البحثى الذى سيجيب عليه جميع أعضاء دائرة الجودة (Q C) هو: «نظراً لأن الأشياء الأخرى متساوية (على أن التمويل... إلخ متوافر) فهل ستطبق جودة المنتج فى المنظمة التى أعمل بها، إذا كان كذلك فهل ستوفر تسهيلات لرعاية الأطفال الذين يعولهم الموظفون؟

٥ - سيجرى كل فريق بحثاً (إذا كان المشاركون قادمين من نفس المنظمة، يستطيع كل فريق أن يجرى بحثه على قسم مختلف ويقدم النتائج) على أن يغطى البحث جميع أفراد العينة، أى جميع الموظفين، وإذا كان هذا غير ممكن، تستطيع الفرق إجراء البحث على الأقل على عينة ممثلة من جميع الموظفين الذين ليس لديهم أطفال يرعونهم، وعلى جميع العاملين الذين لديهم أطفال.

٦ - يجب على جميع الأعضاء فى كل الفرق التعاون فى كتابة الاستفتاء مع أن كيفية توزيع أدوارهم متروكة لهم. وسيكتب الاستفتاء خلال الأسبوع القادم، ويناقش فى الاجتماع القادم.

الأسبوع (٢):

١ - مناقشة الاستفتاء. هذه بعض الأسئلة التى يجب أن تكون ضمن الاستفتاء للإجابة عليها:

- ما هى نسبة الموظفين الذين ليس لديهم أطفال يرعونهم؟ فذلك سوف يدعم الاقتراح على أساس أن تقديم خدمة رعاية الطفل سوف تزيد من الإنتاجية، وإضافة لذلك سوف تكون إضافة للجودة الشاملة الخاصة بإنتاجية وخدمة المنظمة.

- ما هي الترتيبات الحالية التي يقوم بها الآباء الذين لديهم أطفال يحتاجون إلى عناية في أثناء وجودهم في العمل؟ وكيف تكون هذه الترتيبات غير مرضية. (أى هل تسبب مشكلات تؤثر على جودة عمل الوالدين) ؟

- ما هي النسبة بين أفراد العينة الذين يرعون أطفالاً والذين يربونهم لوحدهم (والد واحد)؟ ما هي مشكلات رعاية الطفل الخاصة بهذه المجموعة؟ هل تؤثر هذه المشكلات على جودة عملهم؟

٢ - أكد الحاجة إلى جمع دلائل تجريبية (مثل الحقائق والأرقام). إدارة الجودة الشاملة (T Q M)، ولا تعتمد على آراء الناس بنفس القدر من الدلائل الحسابية لجودة التحكم.

٣ - عندما تكون أنت وجميع أفراد المجموعة مقتنعين بأن لدى كل فريق استبانة مناسبة، فكن كمصدر معلومات لهم، في الحين الذي يناقش الناس فيه ترتيبات عرض الاستبانة وتحليل النتائج، من المحتمل أن يكون هناك عدد من المشاركين الذين لديهم خبرة في استخدام قاعدة البيانات وسيطوعون لتنظيم هذه البيانات.

التقويم:

الأسبوع (٢):

اطلب من كل مجموعة بالتناوب أن توضح نتائج بحثها.

الاختتام:

إذا بينت الأبحاث أن المنظمة سوف تستفيد من تقديم تسهيلات رعاية الطفل للموظفين، وإذا رغبت في أن يستمر التمرين خلال الأسابيع القادمة، إليك بعض المقترحات لأسئلة المتابعة البحثية:

- ما هو حجم المكان؟
- من سيعمل به؟
- أين سيكون موقعه؟
- ما هى ساعات العمل المفترضة؟

(٧١) الانتقال إلى موقع آخر:

الزمن المطلوب:

قراءة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

- لتشجيع المشاركين على البدء فى الحديث فيما بينهم وتبادل الأفكار تمهيداً للدرس . أو الحلقة الدراسية... وخلافها .
- للمناقشة المختصرة لبعض المشكلات الشخصية التى تمر على الموظفين فى أثناء انتقالهم إلى موقع آخر .

حجم المجموعة:

يمكن أن تكون المجموعة من أى عدد (٢ - ٢٥) شخصاً . ولكن يمكنك تنفيذ هذا النشاط مع مجموعات أكبر، وفى بيئات تشتمل على قاعة محاضرات مدرج بها مقاعد

البيئة:

يفضل غرفة الطقة الدراسية، بحيث يتم ترتيبها على طاولات دائرية إلا أن هذا ليس ضرورياً . مع تجهيز نسخة من «إلى أين سأذهب؟» لكل مشارك . وتوفير أدوات كتابية لشخص واحد من كل خمسة أشخاص تقريباً .

الإجراءات:

- ١ - وزع نسخ «إلى أين سأذهب» بمعدل واحدة لكل شخص.
- ٢ - اطلب من المشاركين أن يستديروا باتجاه جيرانهم (إذا كانوا جالسين على مقاعد ثابتة) أو أن يعملوا مع مجموعتهم (إذا كانوا جالسين على طاولات دائرية) لمناقشة النشرة اليدوية وإضافة أى تعليقات قد تطرأ لهم ولها علاقة بالموضوع. اطلب أن تتضمن التعليقات مقترحات عن الكيفية التى من خلالها يزيل المديرون الضغوط المتكونة أو على الأقل يقللونها.
- ٣ - اطلب من عضو واحد من كل مجموعة أن يعمل مسجلاً، ليكتب إقتراحات وتعليقات الأفراد، وأعط كل مسجل دفترًا وقلم رصاص إذا لم يكن لديهم أدوات كتابية خاصة بهم.
- ٤ - امنح مدة (١٠) دقائق لهذا النشاط، ثم اطلب من الجميع الانتباه واطلب من جميع المسجلين قراءة ملاحظاتهم بصوت عالٍ. خذ عينة عشوائية إذا كان هناك عدد من المجموعات والوقت لديك قصير. حدد أى تعليقات قد تبدو لك مفتاحاً مهماً ثم علق عليها.

التقويم:

ما هى التعليقات التى قدمها الناس عن نتائج البحث؟ ما هى المشكلات التى يراها الناس وكأنها مشكلاتهم الجوهرية الخاصة عند الانتقال إلى موقع آخر (أو ما الذى يعتقدون أنه يمثل ضغطاً أكثر عليهم إذا اضطروا للانتقال من الموقع)؟ ما هى الاقتراحات التى لديهم للمديرين للتخفيف من هذه المشكلات؟

الاختتام:

اسأل بشكل عشوائى عن أى موقف شخصى طريف ذى علاقة بالانتقال إلى موقع آخر والتى ربما يرغب المشاركون فى ذكرها.

نشرة للقراءة:**إلى أين سأذهب؟**

يبين ما يلى بعض العبارات المختارة من دراسة لعمال مكتب فى معهد حكومى عام فى (١٩٩٣م) فى هاواى. إنهم سينتقلون قريباً من قسم لآخر، فى جزء آخر من المبنى، وقد طلب منهم ما يلى: «ما هى بعض اهتماماتكم الرئيسية الخاصة بالانتقال إلى موقع آخر؟ وقد اشتملت الإجابات على ما يلى»:

- فقدان السيطرة.
- عدم الأمن.
- من سيكون مديرى؟
- ما هى واجباتى الجديدة؟
- لقد كنا مجموعة سعيدة هنا فكيف سيكون زملائى الجدد فى العمل؟
- هل ستكون بيئة العمل الجديدة صاخبة أم هادئة؟
- هل سيكون لمكتبى الجديد نافذة؟
- كم ستبعد آلة التصوير عن مكتبى؟
- أين ستكون الطابعة المتصلة بجهاز الحاسب الشخصى الخاص بى؟

(٧٢) من هناك ؟:**الزمن المطلوب:**

قراءة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

- لتقديم موضوع تقليص الوظائف.

- لتشجيع الناس على البدء بالحديث وتبادل الأفكار.

حجم المجموعة:

يمكن تنفيذ التمرين بأى عدد من (٣) أفراد فأكثر. يمكن أن تقسم الأعداد الكبيرة إلى مجموعات فرعية.

البيئة:

غرفة الحلقة الدراسية، أو غرفة المؤتمرات... وخلافها.

الإجراءات:

١ - أعلن أهداف النشاط.

٢ - قسم المجموعة إلى مجموعات فرعية إذا كان ذلك ضرورياً، بحيث لا يكون هناك أكثر من (٧) أفراد فى كل فريق مناقشة.

٣ - اطلب من الجميع أن يتخيلوا أنهم مجموعة من العاملين بأحد المكاتب. وأنهم قد سمعوا من خلال الإشاعات من مصدر مطلع أن شخصاً ما من المكتب سينقل فى القريب العاجل؛ لأن الشركة تتجه نحو إجراء تقليص وظيفى. واطلب منهم مناقشة ما يلى:

- أنواع التعليقات التي يبدونها بعضهم لبعض.
- أى إجراء عام أو جماعى قد يتخذونه.
- أى إجراء قد يتخذه بعضهم كأفراد.
- ٤ - امنح كل شخص قرابة (١٠) دقائق للمناقشة مع الفريق، ثم اطلب من الجميع الانتباه، واسأل عن التعليقات العامة حول الموضوعات المذكورة.

التقويم:

- ما نوع التعليقات ؟
- ما نوع الاجراء العام - إن ذكر ثمة أى إجراء عام ؟
- ما نوع الإجراء الفردى الذى قد يتخذه بعض الافراد فى مثل هذا الموقف ؟

الاختتام:

وسع النقاش عن موضوع تقليص الوظائف بشكل عام. للاستفادة من خبرات الأفراد.

المراجع

- Belbin, R Meredith (1981) *Management Teams; Why they Succeed or Fail*, London: Heinemann.
- Cameron, Kim S and David A Whetton (1984) 'A Model for Teaching Management Skills'; in D A Whetton and K S Cameron *Developing Management Skills*, Glenview, Ill: Scott, Foresman and Co.
- Campbell, Donald T and Julian C Stanley (1963) *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*, Chicago: Rand McNally.
- Dewey, John (1974) *John Dewey on Education: Selected Writings*, Chicago: University of Chicago Press.
- Duke, Richard (1975) *Gaming: the Future's Language*, San Francisco: Sage Publications.
- Fiedler, Fred F and Martin M Chemers (1974) *Leadership and Effective Management*, Glenview, Ill: Scott, Foresman and Co.
- Goffman, Irving (1975) *The Presentation of Self in Everyday Life*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Guthrie, Sir Tyrone (1971) *Tyrone Guthrie on Acting*, London: Studio Vista.
- Hersey, Paul (1984) *The Situational Leader*, La Jolla, CA: Center for Leadership Studies.
- Hersey, Paul and Kenneth H Blanchard (1977) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 3rd edn, New York: Prentice-Hall.
- Hope, Joanne (1986) *Games Nurses Play*, Sydney: Pergamon.
- Knowles, Malcolm S (1977) *The Modern Practice of Adult Education: Andragogy versus Pedagogy*, New York: Association Press.
- Kolb, David A, Irwin M Rubin and James M MacIntyre (1984) *Organizational Psychology: an Experiential Approach to Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Laver, Michael (1979) *Playing Politics*, Harmondsworth: Penguin.
- Lineham, Thomas E and Barbara Ellis Long (1970) *The Road Game*, New York: Herder and Herder.
- Livingston, S and C S Stoll (1973) *Simulation Games, an Introduction for the Social Studies Teacher*, New York: Free Press.
- Moore, Barry (1978) *Australian Management Games*, Sydney: University of New South Wales Press.
- Moore, Peter (1987) *Let's Have Moore Drama*, Sydney: Methuen.
- Parsons, Talcott (1962) 'The School Class as a Social System', in A H Halsey, J Floud and C A Anderson (eds) *Education, Economy and Society*, New York: Glencoe Free Press.
- Pfeiffer, J William and John E Jones (1975) *A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training*, La Jolla, CA: University Associates.
- Reddin, W J (1971) *Effective Management by Objectives: the 3-D Method of MBO*, New York: McGraw Hill.
- Rogers, Carl R (1969) *Freedom to Learn*, Columbus, Ohio: Merrill.
- Stanislavsky, Constantine (1962 [1937]) *An Actor Prepares* (translated by ERH), London: Geoffrey Bles.
- Stone, Elizabeth (1981) 'A Game for APACE'; APACE, 13, December 1981 (PO Box 81, Wentworth Building, Sydney University, Australia 2006).
- Via, Richard A and Larry E Smith (1983) *Talk and Listen: English as an International Language via Drama Techniques*, Oxford: Pergamon.
- Walford, Rex (1979) *Simulation Games in the Classroom*, London: Longford

المترحمتان فى سطور

نورة بنت عبدالله مساعد الفايز .

- من مواليد شقراء - المملكة العربية السعودية .

**** المؤهل العلمى:**

- ماجستير تربية، تخصص تقنيات تعليم، جامعة ولاية يوتا، الولايات المتحدة الأمريكية ١٩٨٢م.

**** الوظيفة الحالية:**

مديرة عام الفرع النسائى - معهد الإدارة العامة.

**** الأنشطة العلمية:**

- بحث بعنوان (أنواع التدريب والعوامل التى تحكم اختيارها)، وذلك لندوة (التدريب وأهميته فى رفع كفاءة الموظفة) عام ١٤٠٧ - معهد الإدارة العامة.

- المشاركة فى بحث ميدانى بعنوان (تحديد الاحتياجات التدريبية للقوى العاملة النسائية فى مدينة الرياض) عام ١٤٠٨ - معهد الإدارة العامة.

- المشاركة فى الندوة النسائية التى عقدت حول (عمل المرأة: التوسع بين الضرورة والملحة وتصورات التطبيق فى ضوء الشريعة الإسلامية) عام ١٤١٥ - رئاسة الحرس الوطنى.

- بحث بعنوان (التطور الكمى والنوعى لخريجات البرامج الإعدادية فى الفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة)، وذلك لندوة (واقع ومستقبل سوق العمل للمرأة السعودية) عام ١٤١٧ - جمعية الاقتصاد السعودية.

- بحث بعنوان (الإدارة والإدارى المحنك)، وذلك للقاء العلمى (الملك عبدالعزيز والتنمية الإدارية) عام ١٤٢٠ - معهد الإدارة العامة .

بهيبة بنت عبدالحميد يوسف أبو علي.

- من مواليد الأحساء .

**** المؤهل العلمي :**

- ماجستير، إدارة صحة ومستشفيات، جامعة الملك سعود بالرياض عام ١٤١٣هـ.

**** الوظيفة الحالية :**

- عضوهيئة تدريب بالفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة.

**** الأنشطة العلمية :**

- المشاركة في إعداد استشارات تنظيمية.

- إعداد حقائب تدريبية للبرامج الإعدادية والتدريبية.

- المشاركة في تنفيذ حلقات تطبيقية في مجال الإدارة العامة.

مراجع الترجمة في سطور

- د. سالم بن سعيد حسن القحطاني.

- من مواليد ١٣٨٠هـ آل الصقر - عبدة قحطان.

**** المؤهل العلمي :**

- دكتوراه في الإدارة العامة؛ تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة بتسبرج ١٩٩١م.

**** الوظيفة الحالية :**

- أستاذ الإدارة العامة المشارك بجامعة الملك سعود.

**** الأنشطة العلمية :**

قام بإعداد بحوث ومؤلفات ومقالات علمية نشرت في مجلات علمية متخصصة، منها:

- كتاب "الموارد البشرية في عهد خادم الحرمين الشريفين"، (مشترك)، جامعة الملك سعود (٢٠٠٢م).

- كتاب "القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج العالمي في القيادة" مطابع مرام، الرياض، (٢٠٠٢م).

- كتاب "منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على (SPSS)"، مشترك، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض. (٢٠٠٠م).

- بحث "محددات الإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود ١٤٢١هـ.

- بحث "تطوير التعليم الإداري في المملكة العربية السعودية" الندوة الكبرى بمناسبة مئوية، جامعة الملك سعود ١٤٢٠هـ.

- بحث «مدى ملائمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق المال» دورية الإدارة العامة، رجب ١٤١٩هـ.
- بحث «قياس مستوى جودة الخدمة في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية» مجلة الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز ١٤١٧هـ.
- بحث «إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي»، مجلة الإدارة العامة، (شوال ١٤١٣ هـ، ص ٧-٣٩).
- بحث «مظاهر الفساد الإداري من وجهة نظر مدراء الإدارات بالأجهزة الحكومية» (مشترك)، مجلة الملك سعود ١٤١٨هـ.
- بحث «التمثيل البيروقراطي في بعض الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية» (مشترك)، مجلة دراسات، المجلد (٤)، العدد (٢)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، تموز ١٩٩٧م.
- بحث «إدارة الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية على موظفي القطاع العام» (مشترك)، مجلة جامعة الملك سعود ١٤١٩هـ.
- Total Quality Management Applications In Some Saudi Public Sector Organizations
- مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز ١٤١٨هـ.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس
جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأي صورة دون موافقة كتابية من
المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب
ذكر المصدر.



تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٤هـ

هذا الكتاب

لقد أعدَّ هذا الكتاب لكل من يرغب في استخدام أساليب التعلم التفاعلي (كالمناقشات الموجهة ، والخبرات المنظمة ، وتمثيل الأدوار ، والألعاب والمحاكاة) في دورات تدريبية موجهة رسمياً نحو تدريب القيادات في مجموعات . ولا ينطبق ذلك فحسب على المهنيين من مدرسين وأخصائيين اجتماعيين وقادة ناشئين وخبراء اتصال بين الثقافات ومستشاري تنمية الموارد البشرية ومهنيين صحيين - بل ينطبق كذلك على أولئك المهنيين المماثلين الذين لم يدربوا رسمياً كقادة المجتمع . لقد أُلِّف هذا الكتاب ليأخذ هذا التصور في الحسبان لمراعاة الاختلاف الواسع في مجموعة القادة .

ردمك : ٥ - ١٠٥ - ١٤ - ٩٩٦٠